

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
AICHATOU MARGUERITTE DIARRA

RELATION ENTRE LES PRATIQUES DE GESTION ET LA PERFORMANCE DES  
FEMMES ENTREPRENEURES DANS UN ENVIRONNEMENT D'INSTABILITÉ  
SOCIO-POLITIQUE AU MALI.

JUIN 2017

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.



## SOMMAIRE

De nos jours, il n'est plus à démontrer que les femmes jouent un rôle prépondérant dans le processus de développement économique et social des pays. Avec leurs entreprises qui croissent rapidement, il est indéniable que l'entrepreneuriat féminin est l'un des trépieds de l'économie moderne. Dans les écrits scientifiques, cette grande avancée des entreprises créées par des femmes a vu le jour vers les années 1970 et a atteint son apogée au cours des trente dernières années.

Bien que ces avancées furent marquées par des écrits scientifiques et des réformes en faveur de l'entrepreneuriat au féminin, plusieurs chercheurs pensent qu'il règne toujours une certaine insuffisance en matière de connaissances dans ce domaine spécifique. En effet, la majeure partie des travaux sont concentrés dans le monde anglo-saxon et moins de recherches sont effectuées dans le monde francophone. Le plus souvent, ils tournent autour des mêmes thématiques et rares sont les études qui peuvent nous expliquer le lien réel entre la performance et les pratiques de gestion des entreprises dirigées par les femmes. Du coup, le Mali étant un pays francophone et en voie de développement, nous ne sommes point étonnées de voir que les travaux portant sur ce domaine spécifique sont presque inexistants. Ainsi, nous ne savons presque rien sur les femmes entrepreneures maliennes.

Outre cela, beaucoup d'auteurs ont mentionné le fait que les entreprises dirigées par les femmes continuent à se heurter à de nombreuses problématiques d'où leur performance moindre comparativement à celles des hommes. Tout compte fait, les études portant sur les relations entre la performance et le genre apparaissent souvent peu claires.

De ce fait, nous nous sommes fixé comme objectif de comprendre la relation entre les pratiques de gestion et la performance des femmes entrepreneures maliennes tout en considérant l'instabilité de l'environnement sociopolitique et sécuritaire que traverse le Mali. Pour ce faire, une étude de cas a été effectuée auprès de 5 femmes entrepreneures œuvrant respectivement dans le commerce de détail, l'agropastoral et les services.

Nos résultats indiquent que les femmes entrepreneures maliennes se lancent dans les affaires pour plusieurs raisons à savoir : devenir leur propre patron, résoudre un problème personnel, être totalement autonomes financièrement, se consacrer à leur passion, profiter des nouvelles occasions d'affaires, améliorer les conditions de vie de leur famille et pérenniser leur entreprise. En plus, des pratiques de gestion primaires (planification, organisation, direction et contrôle), les femmes entrepreneures maliennes ont développé d'autres outils de gestion avec lesquelles elles font performer leurs entreprises. Elles ont une relation particulière avec leurs employés, un savoir-faire bien spécifique en termes de style de gestion, innovent beaucoup dans leur domaine d'activité et savent bien s'entourer de bons collaborateurs. Tout ceci impacterait évidemment sur la croissance de leur entreprise en termes de profit, de bénéfice, de chiffre d'affaires et de dévouement des employés. Quant à l'impact de la crise sociopolitique, il se voit modérer dépendamment du secteur d'activité de l'entreprise et des tactiques utilisées. Enfin, les femmes entrepreneures sont confrontées à plusieurs difficultés comme le financement, la gestion, les problèmes sociaux et la recherche de partenaires pendant et après la création de leur entreprise.

L'originalité de cette étude se résume au fait qu'elle nous a apporté un éclairage nouveau sur l'entrepreneuriat féminin malien. Ainsi, nous comprenons mieux comment les femmes gèrent leur entreprise, plus encore en période de crise. Ce faisant, afin d'assurer l'encadrement et de mieux outiller ces femmes, les gouvernements et les organismes devront mettre en place des politiques de soutien ainsi que des programmes

d'appuis pour les femmes dans le but de les aider à faire face à leur situation quotidienne. Ce qui leur permettra d'être performantes et de contribuer efficacement à la création de valeurs dans leur localité respective.

Mots Clés : femmes entrepreneures maliennes, pratiques de gestion, performance

## TABLE DES MATIERES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>iii</b>
<b>LA LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>x</b>
<b>LA LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>xii</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>xv</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>17</b>
<b>PREMIER CHAPITRE- PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE .....</b>	<b>21</b>
1.1. LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....	21
1.2. LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE .....	23
1.3. L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE .....	25
1.4. LA PERTINENCE ACADÉMIQUE DE LA RECHERCHE.....	26
1.5. LA PERTINENCE MANAGÉRIALE DE LA RECHERCHE .....	26
<b>DEUXIÈME CHAPITRE- LE CONTEXTE THÉORIQUE.....</b>	<b>28</b>
2.1. L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ ET LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE .....	28
2.1.1. Dans les pays développés .....	30
2.1.2. Dans les pays en voie de développement.....	33
2.2. L'ÉTAT GÉNÉRAL DES RECHERCHES SUR LES FEMMES .....	
ENTREPRENEURES .....	35
2.2.1. Définition de la femme entrepreneure .....	36
2.2.2. L'approche comportementale.....	37
2.2.3. L'approche managériale .....	40
2.2.4. L'approche culturelle .....	46

2.3.	LES ENTREPRENEURES AFRICAINES ET LE DÉVELOPPEMENT .....	
	ÉCONOMIQUE REGIONNAL.....	50
2.3.1.	L'entrepreneure africaine .....	50
2.3.2.	Le rôle des entreprises créées par les femmes africaines et les obstacles rencontrés .....	52
2.4.	LE CAS SPÉCIFIQUE DU MALI EN TERMES D'ENTREPRENEURIAT .....	
	FÉMININ .....	56
2.4.1.	Le Mali, pays en voie de développement.....	56
2.4.2.	Les lois régissant l'entrepreneuriat féminin au Mali.....	59
2.4.3.	La culture malienne et le rôle de la femme dans la société .....	61
2.4.4.	Portrait de la femme entrepreneure malienne typique et l'impact de son entreprise sur le développement économique malien .....	65
2.4.5.	La gestion des entreprises créées par les femmes entrepreneures ..... maliennes et leur performance .....	66
2.4.6.	La situation sociale, politique et sécuritaire du Mali actuel et son impact sur l'entrepreneuriat.....	69
2.5.	LES PRATIQUES DE GESTION .....	72
2.5.1.	Définition .....	73
2.5.2.	Typologie des pratiques de gestion employées en entreprise.....	73
2.5.3.	La particularité de la gestion féminine et son impact sur la performance.....	79
2.6.	LA PERFORMANCE .....	87
2.6.1.	La notion de performance .....	87
2.6.2.	Les typologies de performance .....	89
2.6.3.	La performance des entreprises dirigées par les femmes.....	92



2.7.	LE CADRE SPÉCIFIQUE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE .....	99
<b>TROISIÈME CHAPITRE- LE CADRE OPÉRATOIRE.....</b>		<b>103</b>
3.1.	LE CHOIX DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE.....	103
3.2.	LA STRATÉGIE UTILISÉE POUR LA RECHERCHE .....	104
3.2.1.	L'étude de cas multiples .....	105
3.3.	L'ÉCHANTILLON .....	106
3.3.1.	Les critères d'échantillonnages.....	107
3.3.2.	Les procédures d'échantillonnage .....	109
3.3.3.	Les entreprises participantes .....	110
3.4.	LA COLLECTE DE DONNÉES .....	111
3.4.1.	Le choix de la stratégie de collecte des données .....	111
3.4.2.	Le protocole de la cueillette des données .....	112
3.5.	L'ANALYSE DES DONNÉES .....	112
3.5.1.	Le choix de la tactique d'analyse des données.....	114
3.5.2.	Le protocole d'analyse des données.....	114
<b>QUATRIÈME CHAPITRE- LES RÉSULTATS.....</b>		<b>115</b>
4.1.	L'ANALYSE INTRA-CAS .....	116
4.1.1.	L'entreprise Kossam.....	116
4.1.2.	L'entreprise Kiki.....	125
4.1.3.	L'entreprise ABB Maliba.....	133
4.1.4.	L'école BIAA .....	140
4.1.5.	L'entreprise ABIBI.....	147
4.2.	L'ANALYSE INTER-CAS.....	153
4.2.1.	Les caractéristiques des entrepreneures.....	153

4.2.2.	Les motivations des entrepreneures au démarrage .....	153
4.2.3.	Le démarrage des entreprises et les défis rencontrés .....	154
4.2.4.	Les caractéristiques des entreprises étudiées .....	154
4.2.5.	Les objectifs personnels de performance des entrepreneures .....	155
4.2.6.	Les objectifs organisationnels de performance en entreprise.....	156
4.2.7.	Les pratiques de gestions les plus stratégiques selon les femmes entrepreneures maliennes et leurs retombés sur la performance de l'entreprise.....	156
4.2.8.	Les pratiques de gestion utilisées pendant la crise et qui ont impacté sur la performance .....	158
<b>DISCUSSION-CONCLUSION.....</b>		<b>162</b>
5.1.	DISCUSSION .....	162
5.2.	LES RETOMBÉES DE LA RECHERCHE.....	165
5.2.1.	Les retombées scientifiques.....	165
5.2.2.	Les retombées managériales .....	166
5.3.	LES LIMITES .....	166
<b>CONCLUSION .....</b>		<b>168</b>
<b>RÉFÉRENCES.....</b>		<b>170</b>
<b>Annexe A – Guide d’entrevu.....</b>		<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Annexe B – La lettre d’information .....</b>		<b>193</b>
<b>Annexe C – Formulaire de consentement.....</b>		<b>198</b>

## LA LISTE DES TABLEAUX

### Tableau

1	Les différentes approches en entrepreneuriat féminin .....	48
2	Le pourcentage des petites et moyennes entreprises (PME) appartenant aux femmes Dans quelques pays africains. ....	50
3	Évolution de la part du budget de l'État malien alloué au MPFEF de 2007 à 2013.....	61
4	Les indicateurs de performance .....	91
5	La performance selon le sexe.....	87
6	L'impact des pratiques de gestion sur la performance de l'entreprise.....	91
7	Le lien entre les motivations, les objectifs et la performance des femmes entrepreneures.....	92
8	Description des unités d'analyses.....	102
9	Les critères d'échantillonnages.....	103
10	La description des entreprises participantes au projet de recherche.....	105
11	Les pratiques de gestion et leurs impacts sur la performance de l'entreprise Kossam .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
12	Les pratiques de gestion et leurs impacts sur la performance de l'entreprise Kiki .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
13	Les pratiques de gestion et leurs impacts sur la performance de l'entreprise ABB Maliba .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
14	Les pratiques de gestion et leurs impacts sur la performance de l'école BIAA .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
15	Les pratiques de gestion et leurs impacts sur la performance de l'entreprise ABIBI .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

16 Les pratiques de gestion stratégiques et leurs impacts sur la performance....**Erreur !**

**Signet non défini.**

17 Les pratiques de gestion employées lors de la crise malienne et leurs impacts sur la performance de l'entreprise .....**Erreur ! Signet non défini.**

## LA LISTE DES FIGURES

### Figure

1 L'activité entrepreneuriale en stade précoce des hommes et des femmes par région géographiques pour la période 2001 .....	30
2 L'activité entrepreneuriale en stade précoce des hommes et des femmes par régions géographiques pour la période 2013 .....	28
3 Part de femmes entrepreneures dans les pays de l'OCDE .....	30
4 Portrait de la femme entrepreneure selon Légaré .....	42
5 La carte du Mali .....	56
6 Les mécanismes culturels qui affectent la promotion économique de la femme au Mali .....	64
7 Mécanismes sociaux qui affectent la promotion économique de la femme au Mali .....	60
8 La perception de la réussite de l'entreprise selon les femmes entrepreneures maliennes .....	64
9 Distribution de l'indice de pratique de gestion par taille d'entreprise .....	70
10 Les comportements de leadership plus fréquemment observés chez les femmes qui contribue à améliorer la performance organisationnelle .....	80
11 Le cadre d'analyse provisoire .....	96
12 L'impact de la crise, des décisions politiques sur la gestion de l'entreprise, les pratiques de gestion employées et leurs impacts sur la performance .....	132
13 Les impacts de la crise sociopolitique et sécuritaire, des décisions politiques sur la gestion de l'entreprise, les pratiques de gestion employées et leurs impacts sur la performance .....	147
14 L'impact de la crise, des décisions politiques sur la gestion de l'entreprise, les pratiques de gestion employées et leurs impacts sur la performance .....	152

15 L'impact de la crise, des décisions politiques sur la gestion de l'entreprise, les pratiques de gestion employées et leurs impacts sur la performance.....	146
---	-----

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>ADEFEM</b>	Association pour le Développement et l'Épanouissement des Femmes commerçantes et Entrepreneures du Mali
<b>ANFHO</b>	Association Nationale des Femmes Hôtelières du Mali
<b>BAD</b>	Banque Africaine de Développement
<b>COGIAM</b>	Collectif groupement intervenant dans l'assainissement
<b>DFM</b>	Direction des finances et du matériel
<b>DNPF</b>	Direction Nationale de la Promotion et de la Femme
<b>DNPEF</b>	Direction Nationale de la promotion de l'Enfant et de la Famille
<b>EPAM</b>	Enquête Permanente Auprès des ménages
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>IDH</b>	Indice de développement humain
<b>MPFEF</b>	Ministère de la Promotion de la Femme de l'Enfant et de la Famille
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économique
<b>PODC</b>	Planification Organisation Direction Contrôle
<b>PNUD</b>	Programmes des Nations Unies pour le Développement
<b>UNAFAM</b>	Union Nationale des femmes d'Affaires du Mali
<b>RFAO</b>	Réseau des Femmes de l'Afrique de l'Ouest
<b>RFAM</b>	Réseau des Femmes artisanes du Mali

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout particulièrement à remercier mon directeur de mémoire Monsieur Théophile Serge Nomo, professeur au Département de finance et économie et directeur du programme de Maîtrise en Administration des Affaires (MBA) à l'Université du Québec à Trois-Rivières, qui a voulu volontairement diriger ce mémoire. Malgré un emploi du temps surchargé, il a pris le soin de me conseiller efficacement tout au long de ce mémoire. Un grand merci pour les nombreux conseils judicieux apportés à ce travail.

J'adresse également mes très sincères remerciements à Madame Vivi Koffi, professeure à l'Université de Moncton et directrice du département d'administration pour avoir accepté de codiriger ce mémoire. Sans son soutien infaillible, ce travail n'aurait point eu lieu, car elle a su dès le départ me dire exactement quoi faire.

Je remercie tout le corps professoral de l'Université du Québec à Trois Rivières plus précisément le département d'administration pour le soutien et les matériaux mis à ma disposition afin de travailler dans un cadre idéal.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude aux femmes entrepreneures maliennes dont la contribution fut déterminante pour la finalisation de ce présent mémoire. Merci pour les nombreuses heures d'entrevues que vous m'avez accordées.

Je remercie particulièrement ma grand-mère feu Aminata Travélé, mon grand-père feu Kounady Traoré, ma mère Aissata K. Traoré et mon père Dabida Diarra, pour leurs soutiens infaillibles à ma réussite, leur encouragement et leur affection.



J'exprime ma profonde gratitude aux membres de ma famille à savoir, le professeur Abdel Kader Traoré, feu Docteur Moussa K. Traoré, Adam Aminata Diarra, Awa Maman Diarra, Mohamed K. Diarra, Yaya Sangaré, pour leur soutien et les moyens mobilisés pour l'atteinte de mes objectifs universitaires.

Je reste reconnaissante envers mes amis Fred Embeba, Dimba Coulibaly, Yamoussa Sanogo pour leurs contributions en termes de mise en page, relecture et soutien moral. Un grand merci pour votre aide.

Enfin, je remercie très particulièrement mes camarades de classe ainsi que tous ceux de près ou de loin qui ont participé à la réalisation de ce travail. Je vous remercie pour vos encouragements, l'affection et le soutien inconditionnel tout au long de ce parcours.

## INTRODUCTION

Il est très impressionnant de voir que souvent dans le monde on ne parle que des femmes entrepreneures. En effet, l'entrepreneuriat au féminin a pris une ampleur plus que considérable depuis les trente dernières années d'où une présence massive dans les médias et les projets de recherches scientifiques (Minniti et Naudé, 2010). Le rythme de création des entreprises appartenant aux femmes a augmenté et dépasse considérablement celui de leurs homologues masculins dans les pays développés comme ceux en voie de développement (De Vita, Mari et Poggesi, 2014). Selon les mêmes auteurs, l'entrepreneuriat féminin est devenu l'une des interrogations principales qui interpelle le monde entier et son étude concrète contribue à notre compréhension du comportement humain de façon générale. Ainsi, les chercheurs pourront se poser les bonnes questions, mettre la lumière sur les raisons pour lesquelles les femmes se comportent comme elles le font, mais également s'interroger sur les liens entre l'entrepreneuriat féminin, la création de richesse, l'emploi productif, l'accumulation du capital humain et le dynamisme du marché du travail (Minniti et Naudé, 2010).

Outre cela, dès le commencement de nos études en maîtrise, nous nous sommes intéressées tout particulièrement à la « relation entre les pratiques de gestion et la performance des femmes entrepreneures dans un environnement d'instabilité sociopolitique », plus précisément au Mali. Ce choix a été effectué pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, notre grand intérêt pour le phénomène de la femme entrepreneure en tant que telle se manifesta à cause de notre vécu. En ce sens que nous avons grandi dans un environnement où l'entrepreneuriat est fortement valorisé et nombreuses de nos connaissances proches sont des femmes entrepreneures. Conséquemment, cela a eu une

influence primaire sur notre façon d'appréhender et de comprendre le phénomène de façon générale.

De surcroît, nos propres expériences en tant que femme entrepreneure, nous ont stimulé à aller explorer plus en profondeur dans quelle optique nous pourrions améliorer nos aptitudes et nos habiletés en entrepreneuriat. De ce fait, au cours de cette expérience, non seulement nous avons été confrontées à de nombreux défis qui nous ont fait comprendre que la performance était un aspect important pour toute entreprise qui voulait rester compétitive et pérenne, mais aussi, qu'elle pouvait dépendre de plusieurs pratiques de gestion et astuces qu'adopte l'entrepreneure dans le fonctionnement quotidien de son entreprise. Ainsi, nous avons décidé de faire plus d'analyses afin d'avoir des éléments de réponses qui contribueront à mettre la lumière sur ces différentes perspectives.

Aussi, nous avons aperçu que très généralement au Mali, les femmes entrepreneures font la une des journaux pour leurs contributions majeures à l'évolution de l'économie nationale. Cet intérêt croissant à leur égard est le résultat d'une prise de conscience sur le plan national et mondial de l'importance du rôle des femmes dans la société, de l'importance du potentiel humain qu'elles représentent et qui fut pendant longtemps négligé (Kounta, 1997). Selon cette dernière, c'est la raison pour laquelle les femmes entrepreneures maliennes font l'objet de beaucoup d'attention de la part des médias, des chercheurs, des programmes de développement, des ONG et du gouvernement. Ainsi, pour mieux comprendre la réalité de l'actualité présente, nous avons décidé d'aller explorer par nous-mêmes les enjeux qui découlent de leurs évolutions.

Nous tenons néanmoins à mentionner que ce sont surtout les lectures dans le domaine des études qui ont éveillé nos sens afin de concrétiser notre sujet d'étude. En effet, celles-ci nous ont permis d'apprendre que la performance est un concept multidimensionnel et que les femmes entrepreneures maliennes sont très peu étudiées dans les recherches scientifiques. En conséquence, nous avons choisi d'étudier ce champ qui n'a visiblement pas été épuisé.

À la lumière de tout ce que nous venons d'évoquer, nous avons choisi de nous intéresser à ce sujet en particulier. Cela nous aidera à comprendre le phénomène de l'entrepreneuriat féminin au Mali de façon générale, les pratiques de gestion qu'adoptent les femmes entrepreneures maliennes à succès pour atteindre une certaine performance en particulier, et assimiler de quelle manière l'instabilité sociopolitique pourrait avoir des impacts sur la gestion et la performance de leur entreprise. Tout ceci pourrait apporter des éléments de réponses concrètes afin de promouvoir l'entrepreneuriat féminin au Mali et dans le monde.

C'est dans cette perspective que nous aborderons successivement plusieurs chapitres à savoir : (1) la problématique managériale ; (2) le contexte théorique ; (3) le cadre opératoire que nous allons utiliser pour mener à bien cette étude (4) les résultats (5) la discussion dans le cinquième chapitre et la conclusion.



## PREMIER CHAPITRE

### 1. PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

#### 1.1. LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE

À l'orée de la mondialisation des économies, du libre-échange ajouté à la prééminence de la propriété privée du capital, l'entrepreneuriat féminin est devenu l'angle vital qui apporte un nouveau dynamisme à l'économie mondiale, ce qui exhorte les individus, les collectivités, les pouvoirs publics et les pays à l'inscrire dans leur calendrier de politique économique (Chabaudi et Lebègue, 2013 ; Minniti et Naudé, 2010 ; Kounta, 1997). De plus, certaines études internationales effectuées par le *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) ont non seulement mis en évidence la corrélation forte entre le taux d'activité entrepreneuriale féminine et la croissance économique, mais aussi, la contribution tellement significative des entreprises créées et dirigées par les femmes dans tous les secteurs de l'économie (Brush et Cooper, 2012 ; Chabaud et Lebègue, 2013). Selon le GEM, en 2010, 187 millions de femmes ont participé à la création et au fonctionnement d'entreprises, ce qui signifie que près de 42% des entrepreneurs dans le monde étaient des femmes (Vita et al., 2014).

Du coup, cette même tendance progressive fut trouvée aux USA et dans les pays en voie de développement (Minniti et Naudé, 2010). Au Canada par exemple, depuis les vingt dernières années, le nombre de femmes entrepreneures a progressé de plus de 208 % et depuis 1997 deux fois plus de femmes que d'hommes ont créé une petite ou moyenne entreprise (PME) (Carrington, 2006). En 2001, près de 570 000 personnes occupaient un emploi dans une entreprise où les femmes détenaient une position majoritaire et 404 000 personnes travaillaient pour ces entreprises (Statistique

Canada, 2001). En 2000, les PME où les femmes étaient majoritairement actionnaires ont généré des recettes annuelles de 72 milliards de dollars, ce qui correspondait à 8 % environ de l'ensemble des recettes des PME canadiennes (Carrington, 2006). Ainsi, il a été constaté qu'au cours des dernières années, le rythme de création des entreprises par les femmes surpassa considérablement celui de leurs homologues masculins et les entreprises leur appartenant seraient l'une des populations entrepreneuriales les plus dynamiques au monde (Brush et Cooper, 2012).

De plus, dans les pays en voie de développement, l'entrepreneuriat au féminin représente plus qu'un moteur de croissance économique, car ceci a un rôle prépondérant dans la création du travail productif, la réalisation de l'égalité entre les sexes et la réduction de la pauvreté (Vita et al., 2014). En Afrique subsaharienne par exemple, la moitié des entrepreneurs seraient des femmes et celles-ci sont reléguées à des périphéries de l'économie nationale comme l'artisanat, le tourisme, les services personnels (Brush et Cooper, 2012 ; Vita et al., 2014).

En effet, ces informations nous amènent à croire que l'entrepreneuriat féminin a gagné ces dernières décennies une place de choix dans l'économie mondiale. Cependant, pour qu'il ait un effet considérable et durable sur la croissance des économies, il faudrait que ces entreprises soient performantes pour demeurer longtemps sur le marché.

Dans un contexte de mondialisation où les changements de l'environnement sont croissants et les perspectives de profit incertaines, les entreprises sont obligées de s'accommoder et d'être plus performantes sur le marché (Rauch, Wiklund, Lumpkin, et Frese, 2000). Ceci dit, la performance des entreprises est au cœur des préoccupations et doit être pleinement étudiée par les chercheurs (Bergeron, 2000). Concernant cette dernière, plusieurs aspects entrent en ligne de compte et beaucoup d'auteurs l'ont

interprété en fonction de leur compréhension. Des auteurs tel que Lorino (1997, 2001, 2003) considèrent comme indicateur de performance tout ce qui est relatif à la création de valeur pour les clients, la maîtrise du processus d'action collectif et le développement des compétences. De plus, Grønholdt et Martensen (2009) et Joyce, Nohria, Roberson et Magazine (2003) comprennent que la performance est le résultat d'un cumul de pratiques de gestion que l'entrepreneure ou le dirigeant emploierait en entreprise. Enfin, Waston (2003) l'assimile à des concepts comme la survie, le style de leadership, les pratiques de gestion, le contexte de l'entreprise ou encore les facteurs propres à l'entrepreneure qui font ressortir la difficulté à cerner cette dimension.

## 1.2. LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Aujourd'hui, il est vrai que de plus en plus de femmes se lancent en affaires parce qu'elles assument les risques liés à l'entrepreneuriat pour en récolter les fruits selon Carrington en 2006. Aussi, la deuxième conférence de l'OCDE en 1997 portant sur les femmes entrepreneures en tête des PME, considère le rythme de création d'entreprise par les femmes de plus en plus élevé et ces dernières se trouvent dans des domaines d'activités beaucoup plus dynamiques que leurs homologues masculins.

Cependant, des auteurs comme Nucci (2000) affirment que la performance des entreprises détenues par les hommes serait plus élevée comparativement à celles des femmes. Elle affirme que ces entreprises seraient performantes de 4 à 6% si l'on regarde la survie de ces entreprises. Les entreprises appartenant aux femmes entrepreneures seraient moins performantes si l'on observe d'autres indicateurs comme la croissance, le chiffre d'affaires, le nombre d'employés ou la taille de l'entreprise et l'exportation (Borges, Filion et Simard, 2005; Fagnan, 2008). De la même façon, les entreprises détenues par les femmes continuent à se heurter à de nombreuses difficultés en matière



de gestion et celles-ci doivent être formées afin d'acquérir les compétences requises par l'entrepreneuriat (Carrier, Julien et Menvielle, 2006; OCDE, 1997).

Lors de notre revue de la littérature, nous avons retenu plusieurs grandes approches problématiques qui n'ont pas été mises en exergue par les auteurs précédant dans leurs recherches (Bel Haj Ali, 2007; Grønholdt et Martensen, 2009; Joyce et al., 2003; Légaré, 2000 ; Mione, 2002 ; Nonga, 1991; Raveleau, 2008 ; Saint-Pierre et Cadieux, 2001). En effet, ces études ne nous permettent pas en tant que telles de comprendre les effets réels des pratiques de gestion sur la performance des femmes entrepreneures ou simplement le lien entre la performance et le genre. En ce sens que nous sommes incapables de déterminer quels sont les vrais impacts du facteur sexe sur la gestion et la performance de ces entreprises. De plus, ces différents auteurs n'ont pas tenu compte de certaines contingences de l'environnement externe telles que : sociales, politiques et sécuritaire. Or, selon Chell (2008) et Vertraete (1999), les individus opèrent dans une société qui régit des lois et ces différents contextes peuvent être conçus en affectant le comportement individuel de l'entrepreneur. De ce fait, pour mieux comprendre le phénomène entrepreneurial, nous devrions aussi appréhender les différentes dimensions qui entrent en interaction avec l'environnement interne et externe de leurs entreprises.

De plus, bien que les écrits tendent à se multiplier sur les femmes entrepreneures, les recherches se limitent très souvent à comprendre leurs caractéristiques, motivations personnelles, et les simples obstacles qu'elles doivent surmonter (Légaré, 2000). À cet effet, des auteurs comme Brush et Cooper (2012) mentionnent que, malgré la participation positive des femmes au PNB, à l'emploi, à l'innovation et au bien-être social à l'échelle mondiale, celles-ci ne constituent que 10% de la littérature dans le domaine. Identiquement, la Banque Africaine de Développement, BAD (2004) souligne

que les données sur les femmes entrepreneures africaines doivent être diffusées de façon plus constante tout en collaborant avec les parties prenantes (Gouvernements, ONG, Parlements, et en particulier les parlementaires femmes). Par conséquent, les études relatives à l'impact ou aux influences du sexe sur la performance des entreprises ne sont pas tout à fait claires et les réponses sont souvent difficiles à déterminer (Orser, 2007).

En définitive, aucune étude n'a été faite sur les femmes entrepreneures en termes de pratiques de gestion et de performance dans le contexte purement malien. À notre connaissance depuis les années 1997, une seule recherche empirique fut menée sur ces dernières afin de connaître certains aspects de leurs caractéristiques personnelles. Ainsi, nous ne comprenons toujours pas comment celles-ci gèrent leur entreprise, les pratiques de gestion utilisées dans le management de ces entreprises, les retombées sur la performance, l'impact de l'environnement social, politique sur leur gestion et enfin ce qu'elles entendent par performance.

### 1.3. L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE

L'objectif principal de cette étude est de comprendre beaucoup plus en profondeur comment les femmes entrepreneures maliennes à succès gèrent leur entreprise et dans quelle mesure les différentes pratiques de gestion impactent la performance. Par la même occasion, nous tenterons de comprendre leur gestion en temps de crise ainsi que la performance de ces différentes entreprises en cette période.

#### 1.4. LA PERTINENCE ACADÉMIQUE DE LA RECHERCHE

Nous pensons que cette étude sera un moyen de faire d'abord un état des lieux sur l'entrepreneuriat féminin malien qui reste pratiquement sous étudié. De plus, nous pourrions comprendre les différentes pratiques de gestion employées par ces femmes, leurs impacts sur la performance et celles privilégiées en situation de crise. À notre humble avis, cette recherche apportera une modeste contribution au grand vide qui apparaît dans la littérature scientifique sur l'entrepreneuriat féminin malien.

#### 1.5. LA PERTINENCE MANAGÉRIALE DE LA RECHERCHE

Distinguer les pratiques de gestion priorisées par les femmes entrepreneures maliennes dans l'atteinte de la performance et en situation de crise est un bon début pour :

- guider les autres femmes entrepreneures maliennes qui n'ont pas réussi face à cette situation en leur donnant les bonnes pratiques de gestion.
- orienter et aider les femmes entrepreneures à travers le monde dans la gestion de leurs entreprises qui sont dans les mêmes situations.
- fournir des informations réelles qui permettront d'orienter les programmes d'appui, les décideurs politiques dans leurs prises de décisions afin de promouvoir l'entrepreneuriat féminin au Mali et à travers le monde.

Dans le but d'atteindre nos objectifs de recherche, nous allons faire au préalable une revue de la littérature qui consistera dans notre deuxième chapitre à mettre en évidence les différents concepts qui ressortent de notre thématique.



## **DEUXIÈME CHAPITRE**

### **2. LE CONTEXTE THÉORIQUE**

Dans ce présent chapitre, nous allons en premier lieu aborder l'importance de l'entrepreneuriat féminin sur la croissance de l'économie. Ensuite, sous forme de recension des écrits, nous présenterons les principales études qui se sont intéressées au phénomène entrepreneurial féminin dans son ensemble tout en tenant compte de la particularité des femmes entrepreneures africaines et maliennes.

Nous aborderons également les principales études qui se sont intéressées, de près ou de loin à la performance, aux pratiques de gestion, sans oublier les contextes des entreprises créées et dirigées par les femmes. Puis, nous soutiendrons nos écrits théoriques en proposant un cadre d'analyse et les objectifs spécifiques liés à la recherche.

#### **2.1. L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ ET LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE**

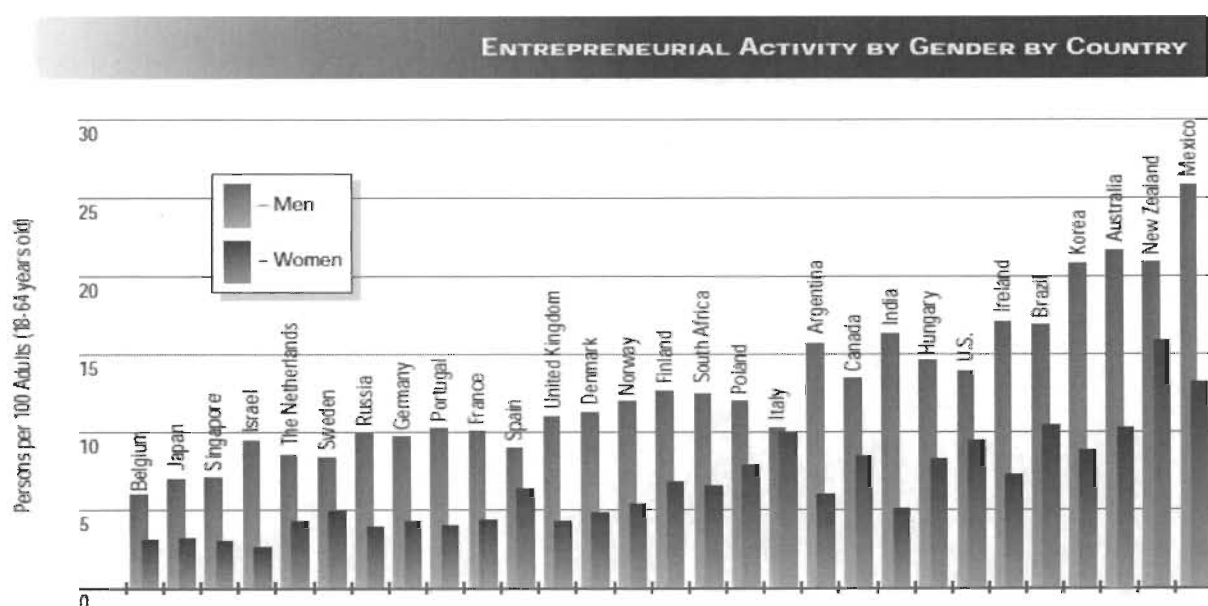
Légaré (2000) dans son étude a mis de l'avant, l'importance de la création d'entreprise qui se trouve être aujourd'hui un incontestable pilier du développement économique durable en ce qui a trait à la création d'emplois, la création de richesse et l'interaction avec l'environnement. Par la même occasion, l'entrepreneuriat se veut nourrir les processus d'innovation tout en contribuant à créer un écosystème favorable pour de nouveaux horizons (Nacim, 2016). On estime que les femmes contribuent à 52 % de la main d'œuvre mondiale alors que les hommes ne contribuent qu'à hauteur de 48 % (BAD, 2014, 2015). De plus, les entreprises créées par les femmes sont devenues, ces

dernières années, un vrai moteur de croissance économique dans le monde. Par exemple, lorsque nous observons les deux figures sur les pages suivantes, nous pouvons constater l'activité entrepreneuriale précoce des hommes et des femmes pour les années 2001 et 2014. Ceci nous permet d'apercevoir un écart considérable entre les deux dates en termes d'implication des femmes dans les activités entrepreneuriales. Cette tendance est fortement encourageante parce qu'en 13 ans le taux de femmes entrepreneures a beaucoup augmenté dans les pays.

Ainsi, pour mieux appréhender ces différentes avancées surprenantes, il convient de comprendre le rôle concret des femmes entrepreneures dans la croissance économique des pays développés comme ceux en développement.

Figure 1

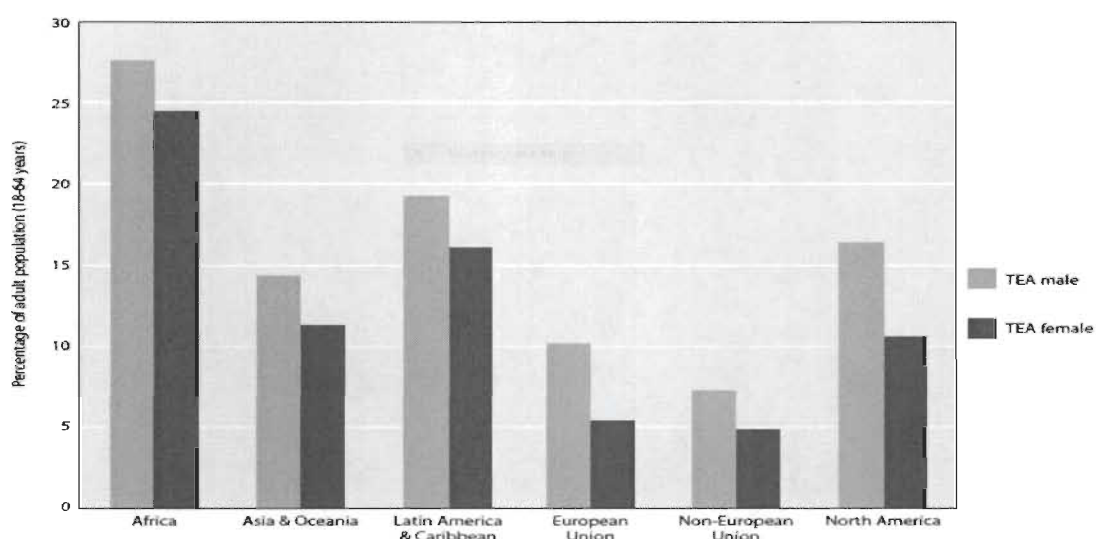
L'activité entrepreneuriale en stade précoce des hommes et des femmes par région géographique pour la période



Sources: Bygrave, Hay, Lopez-Garcia et Reynolds (2001, p.15). The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) model for economic growth: A study of venture capital in 19 nations.

Figure 2

L'activité entrepreneuriale en stade précoce des hommes et des femmes par région géographique pour la période 2014.



Sources : Singer, Amoros, et Arreola (2015, p.48). Global entrepreneurship monitor 2014 global report.

### 2.1.1. Dans les pays développés

Pratiquement inexistant au cours des cinquante dernières années, l'entrepreneuriat féminin représente aujourd'hui plus qu'une force de développement économique non négligeable (Brush et Cooper, 2012; Powers, 2009). Ce domaine d'activité autrefois réservé qu'aux hommes, tend à se féminiser au fur et à mesure et plus particulièrement dans les pays dits industrialisés.

Lorsque nous prenons l'exemple du Canada, l'entrepreneuriat féminin est considéré comme une force motrice à l'économie durable et rentable pour sa population (Carington, 2006; Powers, 2009). De plus, cette progression s'est fait sentir sur l'ensemble du territoire canadien, mais beaucoup plus au Québec où en 2001, 21 % des PME étaient des entreprises dans lesquelles les femmes détenaient une participation majoritaire (Carington, 2006). Ainsi donc, la population de femmes entrepreneures est très hétérogène. Celle-ci exploite des entreprises de toutes les tailles, jeunes, moins jeunes et dans tous les secteurs d'activité de l'économie. De plus, Saint-Cyr et Hountondji (2003, p.1) expliquent clairement dans leurs études que :

L'entrepreneuriat constitue un phénomène économique et social important. Il permet la création d'emplois, de richesse, favorise l'innovation et permet aux entrepreneurs d'accéder à une certaine autonomie et à un certain sens de l'accomplissement personnel. Depuis les vingt dernières années, on peut affirmer qu'au Canada, la croissance de l'entrepreneuriat a été largement favorisée par le dynamisme de l'entrepreneuriat féminin.

Dans la même logique, aux États-Unis, 48 % des entreprises privées seraient détenues par un actionnariat majoritairement féminin et ces entreprises emploieraient près de 19,1 millions de personnes générant environ 2,5 billions de ventes Swersky, Gorman et Reardon (2007 cités par Powers, 2009 ; Carington, 2006). De plus, les travaux de Chabaud et Lebegue (2013) mettent l'accent sur le fait qu'en France les femmes dirigeraient près de 27 % des entreprises de 10 à 149 salariés et 7 % des PME de 150 à 249 salariés.

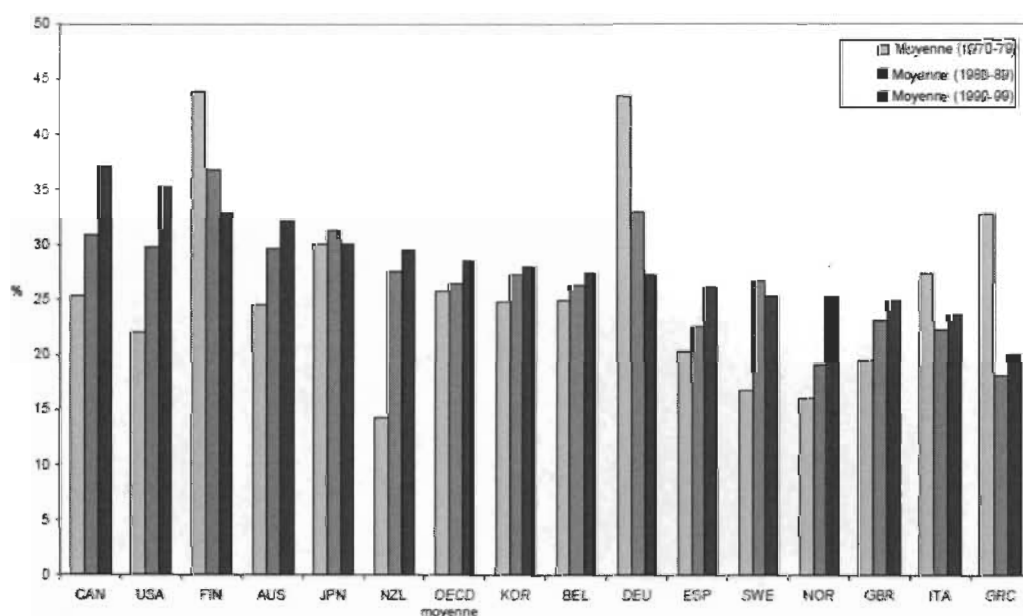
Les conférences de l'OCDE sur l'entrepreneuriat en (1997, 2000) sont venues soutenir l'hypothèse de la présence éminente des femmes à la gestion des petites et moyennes entreprises ainsi que leur essor constant depuis plusieurs années. De ce fait, les femmes sont de plus en plus nombreuses au sein de la population des dirigeants



d'entreprises dans un certain nombre de pays, comme le Brésil, l'Espagne, les États-Unis, l'Irlande, etc. Même s'il existe une grande disparité entre les pays dans la création d'entreprise, nous pouvons quand même constater certaines améliorations dans la figure suivante.

Figure 3

Part de femmes entrepreneures dans les pays de l'OCDE



1. Part des employeurs et travailleurs à leur compte du sexe féminin par rapport à la totalité des employeurs/travailleurs à leur compte.

Source: 2e conférence de l'OCDE sur les femmes entrepreneurs à la tête de PME : pour une participation dynamique à la mondialisation et à l'économie fondée sur le savoir (1997, p. 69).

Enfin, toutes ces informations corroborent que l'entrepreneuriat au féminin a gagné du terrain tout en prenant une ampleur plus que considérable dans une économie mondialement diversifiée.

### **2.1.2. Dans les pays en voie de développement**

Les études faites sur l'entrepreneuriat féminin dans les pays en voie de développement font valoir l'importance capitale des femmes entrepreneures dans les économies émergentes. En raison du rôle premier de l'entrepreneuriat dans le processus de développement économique, la création de la main d'œuvre passant par une réduction du chômage ainsi que le rôle crucial des femmes dans la société, les pays en voie de développement sont obligés de le reléguer au premier plan (Brush et Cooper, 2012; Minniti et Naudé 2010).

Outre cela, ces travaux précisent comment une augmentation plus que massive des femmes entrepreneures dans les pays en voie de développement s'est manifestée par rapport aux pays développés. Selon le GEM 2010, le taux de femmes en activité entrepreneuriales dans ces pays serait égal à 45,5%, un pourcentage nettement plus élevé que celui généralement enregistré dans les pays développés qui se situe aux alentours de 43% (Vita et al., 2014). Ces derniers mentionnent que, lorsqu'on observe certains pays de l'Amérique Latine, de l'Asie le taux d'activité entrepreneuriale féminine serait beaucoup plus élevé qu'en Europe ou aux États-Unis.

Du coup, même le taux de prévalence à l'entrepreneuriat féminin proprement dite serait plus élevé dans les pays en voie de développement en raison du fait que dans ces pays, les femmes surmonteraient également plus d'obstacles sur le marché du travail formel ce qui les amènerait à avoir plus recours à l'esprit d'entreprise comme un moyen de sortir du chômage et de la pauvreté (Minniti et Naudé, 2010). Dans le même ordre d'idée, Vita et al. (2014) mentionnent que, les femmes mariées avec de jeunes enfants sont plus susceptibles d'avoir recours à l'entrepreneuriat parce qu'elles voient en cela le seul moyen d'éviter le chômage à cause de leur emploi du temps surchargé.

Enfin, nous pouvions dire que l'intérêt pour l'entrepreneuriat féminin a beaucoup augmenté dans les pays développés comme ceux en voie de développement. Les collectivités et les gouvernements découvrent en cela une source inébranlable du développement économique et durable.

## 2.2. L'ÉTAT GÉNÉRAL DES RECHERCHES SUR LES FEMMES ENTREPRENEURES

Depuis l'ère égyptienne vers l'an 3000 av. J.-C. des reines auraient gouverné leur empire avec courage et intégrité, ce qui nous amène à dire que, les femmes dirigeantes ont toujours existé dans le monde (Légaré et St Cyr, 2000). Seulement, force est de constater que la littérature centrée autour de l'entrepreneuriat féminin est assez récente, car celle-ci débuta vers les années 1976 sous la plume d'Eleanor Brantley Schwartz aux États-Unis où elle faisait une recension des écrits portant sur 20 femmes entrepreneures dans le but de comprendre les différents aspects de leurs caractéristiques personnelles (Greene, Gatewood, Brush et Carter, 2003).

De ces années à aujourd'hui, nous pouvons dire que ce champ de recherche est de plus en plus attrayant pour les chercheurs et commence à prendre une ampleur plus que considérable. À ce jour, le terme « entrepreneur » souvent employé pour multiples usages, ne possède pas une seule définition et les auteurs sont amenés à employer celle qui semble la plus appropriée à leur étude (Légaré et St Cyr, 2000).

Face à cette complexité du phénomène, des auteurs comme (Lavoie, 1988; Verstraete, 1999) ont mis en évidence la difficulté de trouver une définition univoque au terme de « l'entrepreneur » pour la simple raison que cette dernière ne pourra traduire la complexité du phénomène. C'est dans cette veine que nous allons définir la femme entrepreneure en fonction de notre compréhension et de nos objectifs spécifiques de recherche.

### 2.2.1. Définition de la femme entrepreneure

Dans le cadre de notre étude, la définition qui nous semble la plus appropriée et complète est celle de Lavoie. Bien qu'elle date de 1988, nous avons choisi cette définition, parce qu'elle englobe ce que nous pensions à ce jour être la femme entrepreneure proprement dite. Ainsi, l'entrepreneure est :

*« La femme qui, seule ou avec des partenaires, a fondé, acheté ou accepté en héritage une entreprise, qui assume les risques et les responsabilités financières, administratives et sociales et qui participe quotidiennement à sa gestion courante ».* (Lavoie, 1988, p.3).

Également, nous nous sommes rendu compte lors de notre revue de la littérature que la majeure partie des études portant sur l'entrepreneuriat féminin sont énormément concentrées dans le monde anglo-saxon (Brush et Cooper, 2012; Minniti et Naudé, 2010; Watson, 2003). Peu d'études menées sur elles apparaissent de façon générale dans le monde francophone, les recherches demeurent rares alors que ces dernières années ont vu une prolifération de mesures et d'actions en faveur du développement de l'entrepreneuriat féminin (Chabaud et Lebègue, 2013). De la même façon, le facteur régional est très visible, ceci explique pourquoi les études portant sur l'entrepreneuriat féminin ont commencé de façon générale dans les pays comme les États-Unis, l'Angleterre et les pays de l'OCDE (Canada, Grande-Bretagne, Suède, l'Allemagne, etc..). Conséquemment, ces pays sont les zones géographiques les plus étudiées (Amrhar et Fillion, 2001).

Ensuite, les recherches en entrepreneuriat portant sur les femmes sont majoritairement orientées vers des sujets qui portent sur leurs caractéristiques personnelles, les caractéristiques de leur entreprise, le management de façon générale, les différentes problématiques rencontrées en termes de stratégies de croissance, les pratiques et les styles de gestion, le financement de leur entreprise, les réseaux et la

formation. En conséquence, nous allons tenter de comprendre ces études antérieures à travers les différentes approches qui ont été énumérées par Dali (2014).

Tout en tenant compte des travaux menés par Dali (2014), ces approches nous permettront de comprendre les différentes thématiques abordées portant sur ce sujet et qui apparaissent dans la littérature.

### **2.2.2. L'approche comportementale**

Selon Dali (2014) l'approche comportementale de l'entrepreneuriat féminin repose essentiellement sur les recherches qui expliquent les traits de personnalité et les motivations des femmes entrepreneures souvent dans une logique de comparaison hommes/femmes. En effet, l'analyse critique des écrits vient faire valoir un constat flagrant comme quoi, 50 % des recherches effectuées sur les femmes entrepreneures portent sur leurs caractéristiques personnelles (Greene et al., 2003). Ceci nous renvoie de façon générale au profil sociodémographique de l'entrepreneure qui regroupe tout ce qui est en lien avec sa personnalité, ses antécédents familiaux, sa famille, ses motivations et ses modèles entrepreneuriaux.

Lorsque nous prenons chacun de ses différents aspects, il apparaît que les femmes entrepreneures sont plus jeunes (généralement moins de 40 ans) que leurs homologues masculins, plus éduquées avec un niveau de scolarité plus élevé dans la mesure où la majeure partie d'entre elles auraient fait des études supérieures et ceci, dans certains pays de l'Amérique du Nord comme le Canada et les États-Unis (Carrington, 2006; Cornet et Constantinidis, 2004). À partir d'un échantillon de 288 femmes en France et en Belgique, les travaux de Cornet et Constantinidis (2004) viennent accentuer qu'environ un tiers de ces femmes entrepreneures aient eu une formation universitaire ou d'enseignement supérieur de type long, un tiers aurait un

diplôme de l'enseignement supérieur de type court et un tiers détiendrait un diplôme de l'enseignement primaire ou secondaire. Mais ces dernières spécifient dans son enquête que le niveau d'instruction n'est pas une référence pour justifier qu'elles étaient suffisamment préparées à gérer une entreprise ou à devenir des femmes indépendantes. Ainsi, les trois quarts des femmes entrepreneures seraient mariés, 83,3% auraient un ou plusieurs enfants et 66% des femmes travaillaient dans le secteur privé avant de se lancer en entrepreneuriat.

Conséquemment, la motivation des femmes à entreprendre serait très diversifiée. Selon (Carrier et al., 2006; Julien et al., 2006 ; Légaré, 2000; Robichaud, Mc Graw, et Roger, 2005) deux courants de recherche apparaissent quand on parle de ce domaine bien précis . D'une part, nous avons des auteurs qui ont essayé de comprendre la motivation proprement dite des femmes entrepreneures et de l'autre, ceux qui font une comparaison entre leur motivation et celui de leurs homologues masculins. Si nous allons dans ce sens, les motivations des femmes à se lancer en affaires seraient très généralement liées à des dimensions intrinsèques comparativement aux motivations des hommes et apparaissent souvent comme des motivations moins ambitieuses aux yeux de certains analystes. Ainsi, les femmes entrepreneures dans les pays industrialisés sont souvent motivées par une grande recherche d'autonomie, de flexibilité dans le travail, la réalisation personnelle, être son propre patron plus la possibilité de faire des bénéfices. Par contre, selon les études de Brush et Cooper (2012), la plupart des femmes entrepreneures dans les pays en voie de développement seraient animées par une motivation de nécessité en ce sens que ces dernières se sentent dans l'obligation d'entreprendre à cause de plusieurs contraintes qu'elles rencontreraient sur le marché du travail traditionnel ou dans la vie quotidienne comparativement à leurs consœurs des pays industrialisés.

Également, Lavoie (1988, p.42) s'est appuyée sur les études réalisées en 1984, pour faire ressortir trois profils types de la femme chef d'entreprise qui tient compte de ses caractéristiques, ses motivations et plusieurs autres aspects à savoir :

- L'entrepreneure parrainée

C'est la femme entrepreneure qui est conseillée dès le départ de son entreprise par un mentor, un parrain ou une marraine. En effet, ces derniers peuvent lui faire des ouvertures dans le secteur d'activité ou elle souhaiterait exercer.

- L'entrepreneure jeune et scolarisée

C'est celle qui vient d'acquérir des connaissances précises et surtout théoriques dans la gestion des affaires. C'est la jeune diplômée de nos écoles de gestion qui vient de côtoyer ses futurs homologues masculins et qui a pu se mesurer à ceux qui sont traditionnellement perçus comme de futurs entrepreneurs, sachant qu'elle peut les imiter avec succès. Elle se lance en affaires seules ou conjointement avec un ou des partenaires.

- L'entrepreneure sociale

C'est celle qui se trouve soudainement seule à la maison à cause du décès de son mari, d'un divorce ou parce que tous ses enfants ont quitté le foyer. Elle peut aussi avoir hérité et décider de se lancer en affaires surtout pour s'entourer. Ses priorités ne sont pas de faire de l'argent ou d'acquérir une certaine indépendance, ce qu'elle a déjà. C'est surtout de se trouver là où l'action se déroule.

Hormis tout ce que nous venions de mentionner, les recherches d'Amrhar et Fillion (2001) montrent que l'analyse des modèles entrepreneuriaux de la femme entrepreneure est engendré forcément par la compréhension de la personnalité de l'entrepreneure ainsi que sa psychologie. À savoir que, l'entrepreneure peut être influencée par ses modèles entrepreneuriaux qui se trouvent dans sa famille et chez ses proches. Certains auteurs comme (Amrhar et Fillion, 2001 ; Borges et Simard, 2005; Lavoie, 1988) ont compris à partir de leurs recherches que la femme pourrait être



influencée par le modèle d'un proche entrepreneur depuis son enfance. De plus, Borges et Simard (2005) et Raveleau (2008) viennent confirmer l'hypothèse selon laquelle la majeure partie des femmes soit entre (68 à 71%) contre 62 % des hommes, ont des personnes dans leur famille ou entourage direct qui ont déjà créé une entreprise. Malgré cet état de fait, 64% des entrepreneures sont à leur première expérience entrepreneuriale ce qui explique dans quelle mesure ces nouvelles entreprises créées sont beaucoup plus jeunes et petites souvent de par la taille comparativement à celles de leurs homologues masculins.

Enfin, pour mieux apprivoiser les différentes caractéristiques de ces entreprises ainsi que leurs modes de gestion, nous allons aborder la section suivante qui traitera de l'approche managériale des entreprises créées et dirigées par les femmes.

### **2.2.3. L'approche managériale**

Si nous nous en tenons toujours aux travaux de Dali (2014), l'approche managériale de l'entrepreneuriat féminin peut s'apparenter à l'ensemble des recherches qui s'intéressent de près ou de loin au comportement managérial de la femme entrepreneure plus les caractéristiques de son entreprise. C'est dans cette perspective que les chercheurs ont essayé de comprendre les entreprises des femmes en analysant les dimensions qui incombent aux caractéristiques de leur entreprise, les pratiques de gestion et les objectifs de croissance (Ahmar et Fillion, 2001). Les études de Cornet et Constantinidis (2004) sont venues affirmer que, les femmes sont peu représentées dans les secteurs industriels comme ceux des nouvelles technologies de l'information et la communication (TIC). Les entreprises appartenant à ces dernières sont plus récentes et quant à la forme juridique, elles préfèrent demeurer propriétaires uniques de leur entreprise. Ces entreprises paraissent petites de par le nombre d'employés, car 51,2 % d'entre elles travaillent seules et le reste des 42,75 % ont souvent des salariés allant de 1

à 10 (Cornet et Constantinidis, 2004; Raveleau, 2008). En conséquence la probabilité d'employer plus de 10 salariés dans ces entreprises reste nettement inférieure étant donné leur secteur général d'activité. Selon ces derniers auteurs, les femmes entrepreneures auraient développé d'autres genres d'organisations basés sur les partenariats d'affaires. Ainsi, la grande majorité d'entre elles se sont fixé comme objectif principal la croissance du chiffre d'affaires ainsi que celui du bénéfice. Près d'une femme sur deux soit exactement 40,5 % veut investir dans de nouveaux équipements, une sur dix dans la recherche et développement et 10 % envisageront l'exportation dans le futur (Cornet et Constantinidis, 2004).

Les travaux de Borges et Simard (2005) indiquent que le nombre moyen d'employés à plein temps dans les entreprises dirigées par les femmes entrepreneures pourrait être la moitié de celui qu'on retrouve souvent dans les entreprises créées par des hommes. De ce fait, seulement 11 % des femmes ont un chiffre d'affaires de plus de 500 000 \$, contre 55 % des hommes tous les secteurs confondus. Selon eux, la plupart des entreprises créées par des femmes sont dans le secteur du service à savoir 61 %, 32 % dans le secteur secondaire et 7 % dans le secteur technologique.

Cependant, les travaux de Davidson et Bruke (2004), viennent soutenir que même si les entreprises créées par les femmes sont plus petites et sont généralement encrées dans des secteurs typiquement féminins (services), il existe aujourd'hui dans certains pays des signes d'une plus grande diversification. À l'exemple des États-Unis où apparaît une « nouvelle génération » de femmes entrepreneures qui s'établissent à leur compte avec un niveau d'instruction plus élevé et s'orientent vers des industries non traditionnelles comme l'agriculture, le transport, la communication ou le bâtiment.

Par ailleurs, plusieurs thématiques ont été abordées pour mieux analyser le management des entreprises créées et dirigées par des femmes. Ainsi, de nombreux auteurs (Borges et Simard, 2005; Carington, 2006; Chell, 2008; Cornet et Constantinidis,

2004; Hisrich et Brush, 1984; Carrier et al., 2006; Mione, 2002; Waston et Robinson, 2003) ont exploré plusieurs thématiques portant sur le style de gestion, la performance, les besoins de formation, le financement, le réseautage et la conciliation travail-famille dans les entreprises dirigées par les femmes entrepreneures.

Nous retenons qu'il n'y a point d'unanimité entre les différents auteurs quant aux différentes thématiques abordées. En effet, lorsque nous prenons par exemple le style de gestion on se rend compte que certains auteurs comme (Hirish et Brush, 1984 ; Koffi et Laurin 2005, 2011; Mione, 2001; Légaré, 2000) trouvent que comparativement aux hommes les femmes entrepreneures ont un style de gestion distinct, propre à elles et participatif qui les amèneraient à gérer leur entreprise de façon particulière. Ainsi, les femmes gèreraient leurs entreprises de façon différente tout en tenant compte de l'apport de leurs employés et de certains personnages qui les entourent. Dans une logique différente, d'autres auteurs comme Changatti (1986) qualifient leurs attitudes de personnelles et maternelles.

En outre (Borges et Simard, 2005; Cornet et Constantinidis, 2004; Carrier et al., 2006) mentionnent que les femmes n'ont souvent point d'expérience dans leur domaine d'activité à savoir un grand nombre d'entre elles démarrent leur entreprise avec un manque de compétences pour accomplir certaines activités de gestion, distinctivement celles reliées à la commercialisation. De plus, la majorité d'entre elles ont commencé leur entreprise sans avoir aucune expérience antérieure dans le domaine. Selon ces derniers, au minimum 50% des femmes entrepreneures n'avaient aucune expérience en marketing ou ventes et 64% d'entre elles n'avaient suivi aucune formation dans ce domaine spécifique. C'est dans cette veine que (Cornet et Constantinidis, 2004) consignent que les femmes manqueraient de temps pour se faire former de façon appropriée. Ils expliquent pareillement que souvent les formations ne sont pas appropriées avec certains domaines d'activités soit 31% des cas dans leur étude ; les coûts sont souvent élevés, il y a le manque d'information concrète sur ces dites

formations et viennent s'ajouter l'éloignement géographique qui empêcherait les femmes de se faire former correctement pour mieux gérer leur entreprise.

Par-dessus le marché, d'autres enjeux viennent s'ajouter à la gestion féminine à savoir la conciliation travail-famille. En effet, plusieurs facteurs peuvent influencer la gestion dans les entreprises dirigées par les femmes à savoir la disponibilité, le soutien de la famille, le statut matrimonial et l'harmonie dans le couple (Carrier et al., 2006).

Tout ceci amena les auteurs à étudier la performance des entreprises dirigées par les entrepreneures. Certains comme (Chaganti, 1986; Légaré, 2000) expliquent qu'il n'y a aucune différence significative entre les entreprises dirigées par les femmes et celles dirigées par des hommes. D'autres comme Lambrecht (2003) mettent l'accent sur le fait que ces différences de performance ne relèveraient que de la simple perception. Enfin, les derniers (Nucci, 2000; Rosa, Carter et Hamilton, 1996) mentionnent le fait que la performance des entrepreneures serait beaucoup moindre comparativement à celui des entrepreneurs surtout si l'on considère certains facteurs comme le nombre d'employé(e)s, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, la part de marché, etc. Du coup, les femmes auraient besoin d'une formation particulière adaptée à leur style de gestion, leur temps d'occupation, et elles doivent réseauter en dehors des réseaux purement féminins (Cornet et Constantinidis, 2004 ; Carrier et al., 2006 ; Raveleau, 2008). De la même façon, ces auteurs spécifient que les réseaux peuvent s'avérer être utile notamment pour le recrutement du bon personnel, l'obtention des conseils ou pour saisir de nouvelles occasions d'affaires mêmes s'il n'y a point assez de réseaux à la portée spécifique des femmes entrepreneures surtout dans les pays comme la France.

Ainsi, pour appuyer notre littérature, nous proposons un portrait proposé par Légaré (2000) qui met en relief une certaine constatation au niveau des entreprises dirigées par les femmes entrepreneures.



Figure 4

## Portrait de la femme entrepreneure

Cette recension des écrits nous permet maintenant de dresser un portrait sommaire et récapitulatif de l'entrepreneuriat féminin en fonction des constatations des auteurs sur le sujet.

On y découvre qu'en général :

- ❖ Un tiers des entrepreneurs sont des femmes.
- ❖ Le taux de croissance du nombre de femmes entrepreneures est plus important que celui des hommes.
- ❖ Les femmes d'affaires sont plus jeunes que les hommes d'affaires, mais plus âgées que les travailleuses rémunérées.
- ❖ Le revenu annuel moyen des femmes d'affaires est plus faible que celui des travailleuses salariées et des hommes d'affaires.
- ❖ Un grand nombre de femmes ont démarré leur entreprise dans un secteur où elles ne possédaient pas d'expérience. Une situation contraire à celle des hommes.
- ❖ Les hommes d'affaires travaillent en moyenne de plus longues heures que les femmes d'affaires. Le temps partiel est plus répandu chez les femmes entrepreneures, sauf chez celles qui gèrent des employés.
- ❖ Les entreprises dirigées par des femmes sont plus jeunes.
- ❖ Bien qu'elles se retrouvent dans tous les secteurs, une grande part des entreprises dirigées par des femmes se concentrent dans les secteurs de la vente au détail et des services.
- ❖ La principale source de financement des entreprises démarrées par des femmes est leurs économies personnelles.
- ❖ Plusieurs obstacles semblent isoler la femme entrepreneure : concentration dans des secteurs d'activités traditionnellement féminins, manque d'expérience pertinente, pénurie de réseaux d'entraide, double tâche : responsabilités domestiques et familiales, accès au financement.

Source: Légaré (2000) « *La performance de l'entreprise en fonction du sexe du propriétaire : L'entrepreneuriat féminin et le cas des PME manufacturières québécoises* ». Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise en science. P.39.

#### **2.2.4. L'approche culturelle**

L'approche culturelle de l'entrepreneuriat féminin met en perspective toutes les études portant sur les enjeux de la féminité sur la gestion des entreprises appartenant aux entrepreneures. Dans cette section, nous allons mettre en exergue les recherches qui se trouvent dans le champ de la discrimination, le stéréotype, le financement ainsi que la culture sociale qui entoure les femmes entrepreneures.

La féminité peut s'avérer être un avantage ou un inconvénient dans la vie d'une entrepreneure (Ahmar et Fillion, 2001). La femme entrepreneure peut souffrir de bon nombre de préjugés semblables à ceux des femmes sur le marché du travail, étant souvent perçue comme un individu qui ne supporte guère la concurrence et les pressions politiques et qui peut manifester une certaine incompréhensibilité face aux changements économiques et sociaux (Lavoie, 1979; cités par Ahmar et Fillion, 2001). Dans la même logique, Cornet et Constantinidis (2004) déduisent que certains facteurs peuvent pénaliser les femmes entrepreneures au regard par exemple des possibilités de financement. Ainsi, la discrimination est une réalité dans la vie de l'entrepreneure.

Carrier et al. (2006) ainsi que Cornet et Constantinidis (2004) indiquent qu'on retrouve deux controverses dans le financement des entrepreneures à savoir : la discrimination réelle dans l'attribution des prêts aux femmes qui tient compte du facteur sexe caractérisé par le manque d'intérêt des investisseurs face à leur secteur d'activité et l'interprétation faite aux montants qu'elles veulent emprunter. L'autre phase est celle de la perception même des entrepreneures à l'égard des institutions financières. Même si le financement est un défi de taille pour les entrepreneurs de façon générale, nombreux sont les auteurs qui ont signalé la problématique plus que majeure pour les femmes entrepreneures pour la simple raison qu'elles rencontreraient davantage plus de difficultés souvent liées au genre comparativement à leurs confrères masculins.

Aussi, les femmes se trouvant dans les secteurs majoritairement masculins mentionnent qu'il n'y a pas eu d'indulgence à leur égard pour se frayer un chemin dans le domaine (Cornet et Constantinidis, 2004). Par conséquent, celles-ci ont vu systématiquement leurs compétences entachées de doute. Selon Oser (2007), les femmes se heurtent à plusieurs défis professionnels et personnels soulignés par un sentiment de « ne pas être pris au sérieux » ainsi que certaines idées fausses et préjugées.

Selon le rapport de la Banque Africaine de Développement (BAD, 2004), les contraintes auxquelles sont confrontées par exemple les femmes entrepreneures africaines sont endogènes dans la logique où elles sont enracinées dans la perception traditionnelle du rôle qu'on leur attribue, des attitudes sexistes qui les empêcheraient de se libérer de leurs responsabilités familiales. En plus, la femme est considérée comme le socle de la famille (Rapport de l'entrepreneuriat féminin en Bruxelles, 2012). De ce fait, même si les hommes sont aujourd'hui enclins à contribuer aux tâches ménagères et à une prise en charge plus importante des enfants comparativement aux temps immémoriaux, le syndrome de double fardeau pèse plus lourdement sur les épaules des femmes. La conduite de la femme est profondément ancrée dans les structures familiales, les liens sociaux, elles ont été très souvent exclues également des sources d'influence de la société/communauté des affaires en général. De ce fait, elles se trouvent très généralement confrontées à la marginalisation relative à leurs entreprises dans le monde associatif en comparaison avec leurs confrères masculins.

Dans la même logique, Amine et Staub (2009) soulignent que certaines conditions défavorables dans les systèmes réglementaires, normatifs et cognitifs locaux africains imposent des fardeaux supplémentaires aux femmes qui désirent devenir des entrepreneurs ou développer une entreprise. Ainsi, nous ne serons pas étonnés si au Zimbabwe de par la culture et les pratiques, les femmes et les enfants sont les plus affectés par la discrimination et la pauvreté (Colletah, 2000).



Face à toutes ces différentes situations réductrices d'opportunités, les femmes entrepreneures ont appris à l'apprivoiser, elles ont acquis de l'expérience dans l'exercice de leur fonction, elles forcent la considération de ces efforts et souvent peuvent changer même certaines mentalités face à elles (Ahmar et Fillion, 2001).

Enfin pour préciser et cerner nos différentes approches, nous avons récapitulé les sujets abordés ainsi que les principales conclusions trouvées dans le tableau suivant.

Tableau 1

Les différentes approches en entrepreneuriat féminin

LES DIFFÉRENTES APPROCHES	PRINCIPAUX SUJETS ABORDÉS	PRINCIPALES CONCLUSIONS
<p><b>Approche comportementale</b></p> <p><u><i>Les auteurs</i></u></p> <p>Bel Haj Ali, 2007; Borges, Simard et Fillon, 2005; Cornet et Constantnidis, 2004; Carrier et al., 2006; Kounta, 1997; Lambrecht, Pirnay, Amedodji et Aouni 2003; Légaré, 2000; Minniti et al., 2006 ; Orser, 2007;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les traits de personnalité</li> <li>- Les motivations</li> <li>- Les modèles parentaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les femmes entrepreneures sont jeunes (- 40 ans en général) ;</li> <li>• Souvent mariées avec des enfants;</li> <li>• Entreprennent pour des besoins d'accomplissement, devenir son propre patron, avoir une vie équilibrée et des horaires flexibles entre le travail et la famille ceux dans les pays industrialisés ;</li> <li>• Dans les pays en voie de développement, les femmes entreprennent le plus souvent pour un besoin de nécessité;</li> <li>• Les modèles de l'entrepreneure sont souvent ses proches qui se trouvent dans son entourage et qui l'ont influencé depuis son enfance.</li> </ul>

<p><b>Approche managériale</b></p> <p><u><i>Les auteurs</i></u></p> <p>Barsadi et al., 2011;          Bel Haj Ali, 2007;          Biloa Fouda, 2014;          Cândido et al., 2005;          Carrington, 2006;          Changati, 1986;          Chirwa, 2008;          Davidson et Bruke, 2004;          Fagan, 2008;          Gosselin et al., 2010;          Hirich et Brush, 1984;          Julien et al., 2006;          Lambrecht et Pirnay, 2003;          Légaré, 2000; Mione, 2002;          Nonga, 1991;          Orser, 2007;          Power, 2009;          Raveleau, 2008;          Rosa et al., 1996;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le style de gestion</li> <li>- La performance</li> <li>- Les besoins de formation</li> <li>- Les pratiques de gestion</li> <li>- Le réseautage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les femmes ont un style de gestion particulier à elle. Ce style est souvent qualifié de participatif, transformationnel et maternel;</li> <li>• Dans la gestion de leur entreprise, elles ont développé des concepts comme le partenariat d'affaires, elles ont une autre façon de gérer leur entreprise qui tient compte de leur système relationnel;</li> <li>• Leur performance est appréciable du point de vue de la survie des entreprises, mais quand on observe d'autres aspects comme le nombre d'employés, la taille de l'entreprise, etc., leur performance est souvent moindre comparativement à celui des entrepreneurs.</li> <li>• Les femmes ont besoin de formations particulières en lien avec leur domaine d'activité, tenant compte de leur occupation et beaucoup plus en commercialisation.</li> </ul>
<p><b>Approche culturelle</b></p> <p><u><i>Les auteurs</i></u></p> <p>BAD, (2004,2015);          Brasseur, 2008;          Carrier et al., 2006;          Constantinidis, 2010;          Hajali. 2007;          Biloa Fouda 2014;          Ouatara, 2007;          Orser, 2007;          Zoa, 2001;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entrepreneure dans son groupe social</li> <li>- Stéréotype</li> <li>- Discrimination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entrepreneure peut être souvent victime de discrimination ou de stéréotype;</li> <li>• Ces discriminations peuvent apparaître dans sa vie sociale si elle est perçue comme un individu qui ne doit s'occuper que de ses relations familiales compte tenu de sa culture et autre;</li> <li>• Les femmes peuvent se voir discriminer sur le plan du financement de leur entreprise ou elles sont victimes de préjugés de la part des institutions financières;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elles peuvent aussi se faire léser à cause de leur propre perception qu'elles portent aux investisseurs financiers.</li> </ul>
--	--	---

Source: Tableau réadapté de Dali (2014).

Maintenant que nous avons compris l'entrepreneuriat féminin en général à travers les différentes approches et l'utilité de faire des études comparatives homme/femme; nous allons nous intéresser plus particulièrement aux femmes entrepreneures africaines tout en essayant de comprendre leur évolution dans leur environnement social.

## 2.3.LES ENTREPRENEURES AFRICAINES ET LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE REGIONNAL

### 2.3.1. L'entrepreneure africaine

En Afrique, les femmes sont loin d'être toutes pauvres, car une portion importante d'entre elles possède des réserves de capital social qu'elles peuvent exploiter dans leurs entreprises (BAD, 2004). Même si les données et les statistiques officielles disponibles ne permettent point de faire un déchiffrement de leur participation réelle au PIB ou à l'emploi en raison de la nature de leurs entreprises qui se caractérisent souvent par le secteur informel, nous pouvons observer un engouement pour les femmes entrepreneures au début du 21e siècle. Il fut marqué par l'importance accrue accordée aux femmes lors de nombreux sommets continentaux qui mettaient de l'avant la discussion sur le développement (Biloua Fouda, 2014).

En nous appuyant sur les auteurs suivants : (Amrhar et Fillion, 2001 ; Dali, 2014; Kounta, 1997 ; Biloa Fouda, 2014 ; Ouattara, 2007 ; Roukatou, 2015; Sarr, 1998 ; Zoa, 2000) nous avons pu dresser un portrait assez compréhensif de la femme entrepreneure africaine.

Ainsi, les femmes entrepreneures africaines commencent leurs affaires beaucoup plus tardivement que celles des pays développés à savoir 50 ans en moyenne (Ouattara, 2007 ; Sarr, 1998). Cela pourrait s'expliquer par le fait qu'elles ont passé beaucoup plus de temps à économiser les fonds nécessaires au démarrage de leur entreprise donc, elles auront déjà acquis une certaine expérience dans la vie et avant le démarrage (Roukatou, 2015). De plus, les 2/3 des femmes entrepreneures camerounaises sont mariées soit 64,2% comparativement à 70% au Sénégal (Sarr, 1998). Aussi, il apparaît que plus les femmes sont fortes économiquement moins elles se retrouveront dans les ménages polygamiques. Elles ont généralement de 1 à 4.5 enfants un peu moins que la moyenne générale des femmes en Afrique qui est de 6 enfants par foyer (Roukatou, 2015; Sarr, 1998). De façon générale, ces femmes ont toutes des charges familiales et autres qui les incombent dans la société. Ainsi, nous pouvons comprendre pourquoi leur priorité principale s'articule autour de l'autonomie financière, le bien-être de la famille, l'alimentation, l'éducation des enfants, l'amélioration des conditions de vie et l'épanouissement de la femme elle-même (Zoa, 2000). C'est dans ce contexte que cette dernière a identifié trois profils types de la femme entrepreneure que l'on peut retrouver à Dakar à savoir : la femme de survie, les travailleuses indépendantes ainsi que celles qui constituent le GIE (Groupement d'Intérêt Économique).

De façon générale au Sénégal, au Cameroun, en Côte d'Ivoire au Niger, au Mali et au Burkina Faso, les femmes opèrent à majorité dans le secteur informel. Bien qu'il y ait également celles qui se trouvent dans le secteur formel, la majeure partie de ces structures sont des micros- entreprises du point de vue de la taille et elles opèrent respectivement à 36,7% dans le commerce, 20,8% dans l'artisanat, 8,5% dans

l'agriculture, 6,9% dans la pêche, les services, l'enseignement, l'élevage, seulement 3,1% sont dans l'industrie et 10,4% sont dans d'autres secteurs (Sarr, 1998).

Sur un échantillon de 500 femmes entrepreneures, les études de Ouattara (2007) font ressortir plusieurs dimensions qui augmentent la probabilité d'une femme à devenir entrepreneure telles que l'ethnie, la religion pratiquée, la situation matrimoniale et la tranche d'âge. En effet, les femmes qui sont d'une certaine ethnie en Côte d'Ivoire (Malinké) sont susceptibles de devenir des entrepreneures en raison de la culture entrepreneuriale qui les caractérisent. Le même phénomène peut s'observer au Cameroun (Bamilékés), au Mali (Maraka, Djokaramai, Djoula etc), au Congo (Bas Congo).

Enfin, d'autres particularités peuvent intervenir dans la détermination des caractéristiques de la femme entrepreneure africaine telles que le fait d'être issue d'une famille nombreuse, avoir au moins un membre de sa famille dans les affaires ou être l'aînée de sa famille en ce sens que l'aînée prend assez tôt des responsabilités, elle s'organise et a tendance à prendre plus d'engagements (Roukatou, 2015).

### **2.3.2. Le rôle des entreprises créées par les femmes africaines et les obstacles rencontrés**

Il faut souligner que l'entrepreneuriat féminin est une façon plus qu'utile de contribuer au développement des pays africains et il représente dans ces pays un grand facteur de création du travail productif, l'avènement de l'équité du genre et la réduction de la pauvreté (Vita et al., 2014). De plus, lors de la conférence de l'OCDE en 1997, il s'est avéré que les femmes sont très impliquées dans l'économie, car elles sont responsables à 80 % de la production alimentaire en Afrique.

Selon la BAD (2015), les femmes en Afrique sont des agents économiques très dynamiques, plus que partout ailleurs au monde. Elles participent à la majorité des activités agricoles, elles détiennent le tiers de l'ensemble des entreprises et elles représentent, dans certains pays, jusqu'à 70 % des employés. Selon l'organisme, en plus de leurs activités génératrices de revenus, ces femmes jouent un rôle indispensable dans le bien-être de la famille ce qui est souvent méconnu des dirigeants au sein de leur communauté et des nations. Les études de Spring (2009) portant sur l'Afrique de l'Ouest, de l'Est et Australe indiquent que non seulement les entrepreneures exercent dans tous les secteurs d'activités de l'économie, mais aussi qu'elles contribuent pleinement au développement du continent. De ce fait, nous pouvons également le constater par rapport au pourcentage des femmes entrepreneures de quelques pays dans le tableau 2.

Tableau 1

Le pourcentage des petites et moyennes entreprises (PME) appartenant aux femmes dans quelques pays Africains.

Pourcentages	Botswana	Kenya	Lesotho	Malawi	Swaziland	Zimbabwe
Pourcentage des PME appartenant à des femmes	75	46	73	46	84	66
Pourcentage de femmes en emploi	67	40	76	40	78	57

Source : BAD (2004), « *Pour un meilleur développement en Afrique : La femme africaine chef d'entreprise les réserves de croissance cachées du continent* » Rapport du Département du secteur privé. P. 2.

Malgré la place centrale qu'occupent les femmes au sein des familles et de la société, elles sont les principales victimes de la pauvreté en Afrique (Outtara,

2016). Selon ce dernier, à l'opposé de ce qui se passe dans les pays développés en rapport avec la suppression de certains postes destinés qu'aux hommes, la crise en Afrique réduit plus les possibilités d'emploi des femmes qui sont les premières victimes des contractions des effectifs. En Côte d'Ivoire par exemple, plusieurs problématiques empêcheraient la participation effective des femmes à la création ou à la direction des entreprises (Ouattara, 2007). Ces difficultés font référence également à la culture, au groupe ethnique et à la religion. Les contraintes socioculturelles et économiques se trouvent être les fardeaux principaux de la plupart des femmes se trouvant dans cette zone (BAD, 2015). En effet, les femmes se heurtent à toute une série d'obstacles qui entravent la réalisation de leur plein potentiel, repartit entre les pratiques culturelles restrictives aux lois discriminatoires sur le marché du travail qui est souvent très segmenté et malheureusement, on retrouve les femmes dans des professions à faible valeur ajoutée, dont la rentabilité économique est insignifiante. Étant donné que l'économie repose majoritairement sur l'agriculture en Afrique, ce secteur se caractérise par un accès très restreint aux femmes en raison de certaines pratiques culturelles, coutumières, etc. (BAD, 2015; Roukatou, 2015; Vita et al., 2014). Outre cela, dans certaines régions de l'Afrique, des femmes se retrouvent confrontées à effectuer une double journée de travail qui est d'au moins 50 % supérieure à celle des hommes et ceci les confrontent au manque de temps et à faire des choix très difficiles (BAD, 2015).

Concernant leur entreprise, indépendamment des contextes économiques difficiles qui entourent tous les entrepreneurs africains de façon générale, les femmes sont confrontées à plusieurs problématiques qui commencent d'abord par leur niveau de scolarité moyennement très faible. Les études de Sarr (1998) mentionnent qu'au Sénégal 45% des femmes n'ont pas été scolarisées, 15% ont atteint un niveau d'étude primaire, 30 % le niveau du secondaire moyen et 10 % n'ont atteint que le niveau de fin d'études secondaire. À peu près le même scénario se trouve également au Cameroun où 44,2% des entrepreneures n'ont que le niveau du secondaire (Roukatou, 2015). Tout ceci se caractérise forcément par un certain manque de compétences dans plusieurs domaines

notamment les finances, la gestion, la commercialisation, le commerce international, l'approche des marchés africains, le développement d'entreprise, etc. (Sarr, 1998).

En outre, s'ajoute le problème épineux du financement. Pour le financement de leurs activités, les femmes sont obligées généralement d'avoir recours à leurs épargnes personnelles et aux tontines. Seulement 8,1% d'entre elles peuvent solliciter des prêts bancaires à Dakar (Sarr, 1998). Dans le secteur formel, le constat est flagrant, car les femmes occupent 4 emplois sur 10 et gagnent en moyenne deux tiers du salaire de leurs collègues masculins (BAD, 2015). Selon ce rapport, les femmes africaines ont une forte propension à l'entrepreneuriat, mais uniquement parce que celles-ci n'ont point une autre alternative. Elles opéraient dans des conditions plus difficiles que leurs homologues masculins (BAD, 2004). Ainsi, les contraintes qui entravent tout entrepreneur tel que l'instabilité politique, l'inadéquation des infrastructures, les coûts de production élevés, et un environnement peu propice aux entreprises tendent à avoir un impact négatif davantage sur les femmes entrepreneures que sur leurs homologues masculins.

Les analyses de Hossain, Naser, Zaman et Nuseibeh (2009) sont venues appuyer l'hypothèse selon laquelle, les femmes sont confrontées à plusieurs problématiques à tous les niveaux de la création de leur entreprise (désir d'autonomie financière, prise de décision, réseau commercial et informationnel, disponibilité d'un capital de démarrage, connaissances et compétences, responsabilités envers les enfants, etc.) qui peuvent impacter sur leur décision à créer ou pas une entreprise.

Aujourd'hui de plus en plus de structures sont en train d'être créées pour soutenir les femmes dans leurs activités entrepreneuriales pour la simple raison que celles-ci se lancent en affaires pour faire face à des situations économiques devenues précaires à cause des programmes d'ajustement structurel, les pertes d'emploi des maris et



l'extrême pauvreté (Zoa, 2000). De ce fait, les femmes veulent coûte que coûte assurer leur indépendance financière malgré les innombrables difficultés qui parsèment leur chemin, elles sont décidées à s'armer de courage, d'audace, d'ambition pour réussir leur vie.

En définitive, l'élimination des inégalités entre les genres et l'autonomisation des femmes pourraient augmenter le potentiel de production d'un milliard d'Africains et stimuleraient considérablement les potentialités de développement du continent (BAD, 2015).

## 2.4.LE CAS SPÉCIFIQUE DU MALI EN TERMES D'ENTREPRENEURIAT FÉMININ

Bien avant de nous attarder sur le cas des femmes entrepreneures maliennes qui constitue l'objet de la section présente, il conviendra tout d'abord parler du Mali en tant que pays en voie de développement, les lois qui régissent l'entrepreneuriat féminin et la culture malienne en adéquation avec le rôle de la femme dans la société.

### 2.4.1. Le Mali, pays en voie de développement

Avec une superficie de 1.240.238 km<sup>2</sup>, le Mali est situé au cœur de l'Afrique de l'Ouest. Trait d'union entre l'Afrique noire et l'Afrique blanche, il compte à ce jour 10 régions administratives (Kayes, Sikasso, Koulikoro, Ségou, Mopti, Tombouctou, Gao, Kidal, Ménaka et Taoudéni) ainsi qu'un District (Bamako). Étant un pays continental, le Mali compte sept pays frontaliers à savoir : le Niger à l'est, le Sénégal et la Mauritanie à l'Ouest, l'Algérie au nord, le Burkina Faso, la Guinée et la Côte d'Ivoire au sud. La répartition de la population au sein du territoire malien est marquée par les conditions

bioclimatiques en ce sens que les gens se déplacent à l'intérieur en fonction de leur centre d'intérêt et du climat. Les statistiques nationales révèlent que la population était estimée à 17,5 millions en 2015 avec un taux d'accroissement de 3,6% qui risque un dédoublement d'ici 2035. Selon le PNUD (2015), l'IDH était de 0,41% et l'indice de pauvreté multidimensionnelle de 0,45% en 2015.

Le Mali a un patrimoine historique ancien dont le démembrement se résume en tradition orale, les écrits arabes et les fouilles archéologiques (Keita et Konaté, 2003). En conséquence, le pays a été un berceau pour plusieurs royaumes et grands empires entre autres : les empires du Ghana (apogée au XI<sup>e</sup> siècle), du Mali (apogée au XIV<sup>e</sup> siècle) et Songhoï (apogée au XV<sup>e</sup> siècle). Du reste, la pénétration de la religion islamique depuis les siècles anciens au temps des grands empires permit le développement du commerce et de plusieurs centres urbains. Ancienne colonie française depuis les années 1864, le Mali a pris son indépendance le 22 septembre 1960.

Sur le plan économique, il convient de dire que le Mali semblait bien parti au début du XXI<sup>e</sup> siècle avec une reprise de la croissance économique, l'essor de la scolarisation, la poursuite de la baisse de la mortalité infantile qui attestent un progrès accompli depuis l'instauration du régime démocratique vers les années 1991 (Hertrich et Keita, 2003). Selon les mêmes auteurs, plusieurs efforts restent à consentir afin de sortir le pays de l'extrême pauvreté étant donné que les trois quarts de la population vivent avec moins d'un dollar US par jour ; trois adultes sur quatre sont analphabètes et moins de la moitié des enfants d'âge scolaire fréquentent l'école. Alléguée par les travaux de Keita et Konaté en 2003, l'économie malienne a évolué d'une économie dirigiste de type socialiste (1960-1968), à une économie dite indépendante et planifiée (1978-1987), puis vers une économie libérale à ce jour caractérisée par la démocratie. En plus, cette économie est largement dominée par le secteur primaire (l'agriculture, l'élevage, la pêche) dont vit environ 80 % de la population qui assure 75 % des revenus d'exportation et qui ne représenteraient que 45 % du PIB.

Au Mali l'agriculture repose sur une production souvent domestique des cultures céréalières comme le sorgho, le mil, le riz et le maïs. Quant à l'économie rurale, elle n'est pas assez exploitée en raison du fait qu'il existe environ 1 million d'hectares de terres cultivables dont moins de cinquante mille sont exploitées (Keita et Konaté, 2003). Par conséquent, cette production locale ne permet pas d'assurer l'autosuffisance alimentaire en raison des aléas climatiques et des fluctuations des prix des produits d'exportation. Ainsi, le Mali exporte certains produits agricoles comme le coton et la mangue, en plus de l'or avec lequel il est troisième producteur en Afrique derrière le Ghana et l'Afrique du Sud. Quant au secteur industriel, il reste également peu développé en ce sens qu'il n'y a que quelques 200 industries principalement concentrées dans la capitale qui emploieraient à peu près 12 000 employés (Keita et Konaté, 2003; Hertrich et Keita, 2003). Selon Keita (2003), le Mali apparaît sur la scène internationale comme l'un des pays les plus pauvres et défavorisés avec des aléas climatiques sévères.

Figure 5

La carte du Mali



Source: <http://nezumi.dumousseau.free.fr/mali/ident.htm> récupérée le 19 octobre 2016.

#### 2.4.2. Les lois régissant l'entrepreneuriat féminin au Mali

Le Mali actuel se caractérise par la démocratie c'est-à-dire le multipartisme, la liberté d'expression et d'association. Ayant compris l'importance du développement du secteur privé, le Mali en a fait l'une de ses préoccupations majeures à laquelle son gouvernement et ses partenaires au développement s'intéressent. Depuis les années 1982, un programme libéral et de promotion du secteur privé fut entrepris et soutenu par

l'article 13 de la constitution du 12 janvier 1992 qui garantit la liberté d'entreprise à tous les citoyens (personnes physiques ou morales).

L'entrepreneuriat féminin étant une fonction essentielle au développement de la société malienne, plusieurs mesures ont été prises pour faciliter la promotion du secteur privé à commencer par la création d'un ministère de la promotion de la femme de l'enfant et de la famille en 1997 afin de faire valoir les questions relatives aux droits des femmes au plus haut sommet de la hiérarchie administrative et politique du pays (MPDEF, 2012). En effet, ce ministère est la première instance publique qui s'occupe de la question du genre au Mali. Il se subdivise en trois directions centrales (DNPF, DNPEF, DFM) qui s'occupent de différents projets entre autres : le Programme d'Appui au Renforcement de l'Équité Homme /Femme pour la lutte contre la pauvreté et la promotion d'une bonne gouvernance, le Projet d'Appui à l'amélioration du Statut de la Femme et de l'Équité du Genre.

D'autres mesures ont été prises à travers l'instauration d'un réseau de micro crédits (layidu wari, nyesiguiso, FAFE etc.) pour la promotion des femmes entrepreneures ainsi que des jeunes maliens. De plus, la dynamisation des programmes de partants volontaires à la retraite par anticipation a été une bonne initiative qui a permis d'encourager spécialement l'esprit d'entreprise et la création d'un secteur privé prospère. Conséquemment, d'autres projets d'appuis ou sources de croissance ont été initiés vers les années 2012. Financés par la Banque Mondiale, ils visent à protéger le secteur privé malien tout en renforçant le dialogue entre l'état et le secteur privé (Cissé, 2012).

Il est vrai que d'innombrables efforts ont été consentis pour intégrer la femme entrepreneure malienne dans le processus de développement économique et nous

pourrions le constater dans le tableau suivant qui explicite en détail le budget attribué à celles-ci. Cependant, plus d'assistance doit être apportée aux femmes dans le but de soutenir un développement continu de leurs activités.

Tableau 2

Évolution de la part du budget de l'État malien alloué au MPFEF de 2007 à 2013

*Unité : Milliard de F CFA et pour cent*

<b>Année Budget</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Budget MPFEF	4,2	3,1	4,3	4,07	4,07	4,41	1,49	3,98
Part MPFEF en %	0,4	0,3	0,4	0,35	0,35	0,32	0,30	0,38

*Sources : DGB\_Loi des finances*

Sources: Rapport malien portant sur la conférence mondiale de la femme (2014).

#### **2.4.3. La culture malienne et le rôle de la femme dans la société**

Selon Konnaté et Keita (2003) le Mali est l'un des rare pays qui a conservé une grande partie de sa culture. En effet, au Mali on n'est pas étonné de voir que la société est toujours hiérarchisée en fonction de certaines classifications comme aux temps immémoriaux (exemple : les nobles, les hommes de castes et autres).

Dans la même logique, l'OCDE (1997) et la BAD (2011) expliquent pourquoi certains facteurs socioculturels influenceraient sur les relations entre les femmes et les hommes. Ainsi, le degré d'entrepreneuriat dans un pays reflète également les conditions-cadres de cet État, ses attitudes culturelles, ses programmes gouvernementaux, ses conditions historiques, politiques et économiques. Si nous prenons l'exemple des États-Unis, l'esprit d'entreprise et la prise de risque sont très appréciés que l'entreprise soit une

réussite ou pas en raison de la culture entrepreneuriale qui caractérise le comportement des Américains (OECD, 1998*a*, 1998*b*, 2000*a*, 2000*b*). Selon les mêmes auteurs, beaucoup d'entreprises prospères en Amérique ont été créées par des entrepreneurs qui ont échoué dans leurs affaires précédentes. Ainsi, dans certains pays, l'activité entrepreneuriale peut avoir des connotations négatives, des barrières culturelles et religieuses importantes peuvent entraver son développement.

En effet, l'organisme dans son enquête mentionne les valeurs fondamentales sur lesquelles repose la culture malienne (la tolérance, l'intégration des groupes ethniques, l'assistance, la solidarité, etc.) et qui perpétuent des traditions souvent préjudiciables aux filles et aux femmes. À cet effet, plusieurs facteurs handicapent la non effectivité des droits des femmes dans la mesure où la plupart d'entre elles ignorent leurs droits à cause du poids de certaines traditions, coutumes, l'accès difficile à la justice pour cause de méconnaissance ou de complexité ainsi que le manque de formation pointu des magistrats en « genre » (Rapport malien portant sur la conférence mondiale de la femme, 2014).

Selon ce dernier rapport, sur l'ensemble de la population âgée de 6 à 65 ans, en milieu urbain, les femmes consacrent environ deux fois moins de temps aux activités marchandes que les hommes (6,4% contre 14,3%), elles sont surreprésentées dans les activités domestiques non rémunérées alors que les hommes y consacrent moins de 2% de leur temps.

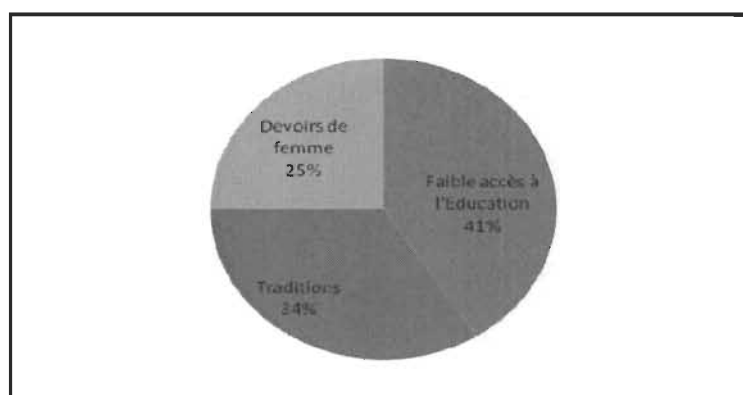
Toutes ces informations nous amènent à croire que de par la tradition, les coutumes et les lois, les femmes entrepreneures maliennes pourraient se confronter à plusieurs barrières socioculturelles qui limitent leur action dans leur entreprise. Nous pouvons le constater dans les figures suivantes.





Figure 6

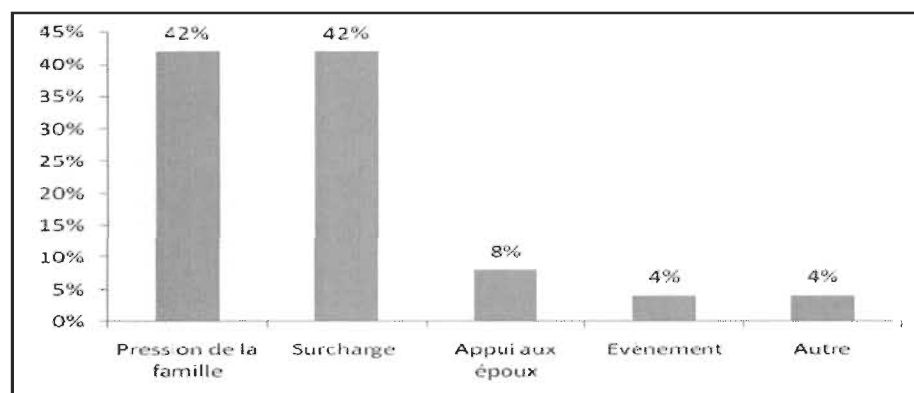
Les mécanismes culturels qui affectent la promotion économique de la femme au Mali



Sources: Programme d'Appui aux Collectivités Territoriale, (2014, p. 11).

Figure 7

Mécanismes sociaux qui affectent la promotion économique de la femme au Mali



Sources: Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales, (2014, p.11).

#### **2.4.4. Portrait de la femme entrepreneure malienne typique et l'impact de son entreprise sur le développement économique malien**

Après avoir fait le tour de la littérature d'ailleurs peu consistante sur le sujet au Mali, on se rend compte évidemment que les publications sur les femmes entrepreneures maliennes sont presque inexistantes. L'absence de cadre théorique et d'études empiriques constitue un grand frein à la réussite des programmes mis sur pied pour appuyer les entrepreneures (Kounta, 1997).

Malgré cet état des faits, l'enquête permanente auprès des ménages réalisés en 2007 par l'EPAM a révélé que le taux d'activité des femmes est relativement élevé au Mali soit 75 % contre 85.5 % pour les hommes. Sur un taux de 51 % de femmes travailleuses, seulement 3,6 % sont des salariées et les autres travailleraient à leur propre compte dans leurs petites entreprises, mais il faut noter que 77 % de ses femmes évolueraient dans le secteur informel donc dans l'invisibilité (MPFEF, 2012). Malgré cet état de fait, force est de constater que ces entreprises ont des impacts positifs sur le développement rural et économique du pays.

En outre, les travaux de Kounta en 1997 sont venus confirmer que les femmes entrepreneures au Mali sont majoritairement jeunes, car 60% d'entre elles ont entre 30-39 ans, 22% ont entre 40-49 ans, 12% ont entre 20-29 ans et 6% ont entre 50 à 59 ans. La quasi-totalité de ces femmes sont mariées et ont de 1 à 3 enfants. De plus, quand on fait une comparaison générale par rapport au reste des femmes de la société, les femmes entrepreneures semblent être plus éduquées, car les non scolarisés ne représentent que 20%, celles du niveau secondaire occupent 46%, le niveau universitaire représente 20% et fondamental 14 %.

Cependant, malgré leur degré d'instruction, Kounta mentionne qu'en 1997, 54% des femmes entrepreneures sont ménagères et n'avaient aucune autre occupation en dehors de leur foyer. 24% ont manqué d'emploi et ont dû se lancer dans les affaires pour assurer leur autonomie financière. 12% ont été licenciées de leur travail ou ont volontairement quitté par manque de satisfaction. Les deux tiers, soit 76% des entrepreneures sont à leur première création d'entreprise donc n'ont pas forcément d'expérience dans le domaine. Du coup, les motifs de ces femmes à se lancer en affaires sont multiples, mais l'une des motivations majeures revient à subvenir à ses propres besoins et à ceux de sa famille pour 66% d'entre elles (Kounta, 1997).

Selon cette dernière, quand on fait une analyse pertinente de ces différentes motivations, on peut entrevoir que la majeure partie des femmes entrepreneures se sont lancées en affaires par nécessité parce qu'elles n'avaient pas d'autre choix et ont été contraintes soit par le manque d'emploi soit par le chômage. Seulement 32% d'entre elles ont profité d'une opportunité réelle d'affaires.

#### **2.4.5. La gestion des entreprises créées par les femmes entrepreneures maliennes et leur performance**

Comme tout le reste, nous ne connaissons pas grand-chose sur la gestion des femmes entrepreneures maliennes y compris leur performance. Ainsi, nous allons nous appuyer essentiellement sur les travaux de (Kounta, 1997).

Selon les analyses de l'auteure, la plupart des femmes prendraient leurs décisions en tenant compte de leurs objectifs personnels à savoir la satisfaction personnelle. Sur les 50 femmes interviewées, 28 ont de l'expérience antérieure dans leur domaine d'activités et le reste soit 22 excellent dans des domaines complètement différents de leur formation initiale et n'ont pas du tout eu une formation dans ce cadre spécifique,

elles possèderaient un soi-disant savoir-faire domestique. Du point de vue du domaine d'activité, la majeure partie d'entre elles exercent dans le secteur des services et le commerce au détail. Seulement 16% ont des professions libérales. Parmi les entreprises sélectionnées, 76% ont de 1 à 5 employés, 22% ont de 6 à 10 employés et seulement 2% ont de 11 employés à plus. Cependant, dans son échantillon aucune entreprise n'exerce dans la production ou la transformation manufacturière.

Malgré le manque d'information précise auprès des services en entrepreneuriat (84% des femmes n'ont jamais eu de contact avec le commissariat à la promotion des femmes ou autres services affilier) pour le démarrage de leur entreprise, la moitié des propriétaires affirment avoir été soutenue financièrement lors du démarrage de leur entreprise par leurs connaissances. Néanmoins, 74% d'entre elles n'ont eu aucun apport de leurs maris, 7 femmes sur 50 ont eu un financement de la famille ainsi, l'apport des banques et établissements financiers est presque inexistant parce que 94% des femmes n'ont rien reçu d'eux. Tout cela peut expliquer pourquoi 42% des femmes ont un fort lien émotionnel avec leurs entreprises.

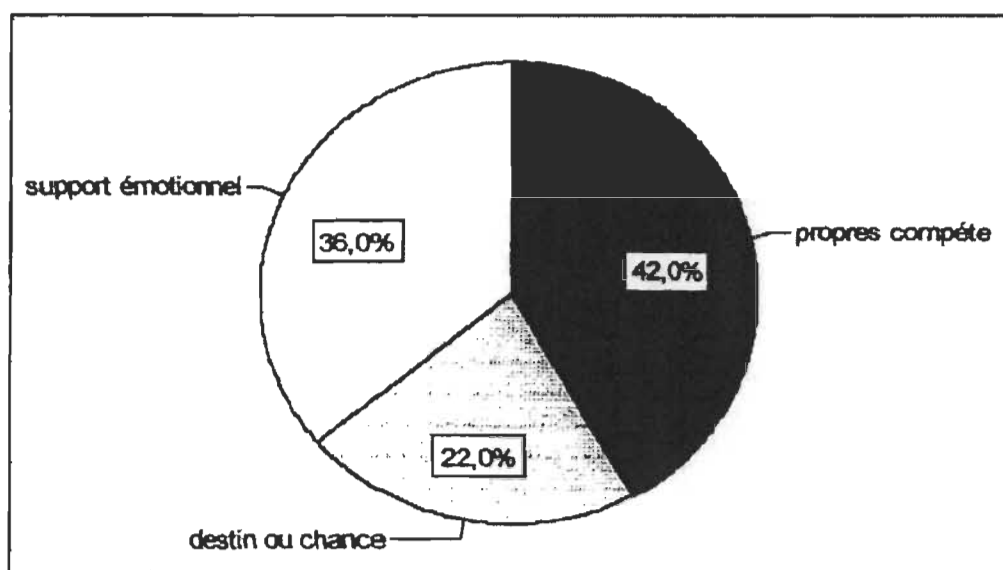
En plus des problèmes liés au financement, plusieurs problématiques viennent s'ajouter à leur quotidien comme les difficultés d'accès à l'information administrative 68%, les difficultés d'accès aux équipements 54%, les difficultés liées à la gestion de leurs entreprises, car celles-ci sont obligées d'utiliser plus de la moitié du salaire qu'elles s'octroient pour leurs propres besoins, les contributions aux dépenses familiales et l'autre moitié soit (10% - 50%) de leurs revenus vont également à l'aide accordée aux parents proches.

En dépit de toutes ces difficultés, la majorité des femmes entrepreneures, soit 46% sont assez satisfaites de la performance présente de leur entreprise, le tiers soit 36% se dit peu satisfaites, 14% trouvent que leurs attentes ont été comblées et 4% se trouvent

totallement insatisfaites. Enfin, elles ont une certaine perception de leur réussite en entreprise à savoir, 42 % de ses femmes interrogées ont confiance en elles et penseraient que la réussite de leur entreprise reposerait sur elles-mêmes, 22 % pensent que c'est le destin et 36 % de ces femmes penseraient que cela repose sur le soutien de leur entourage qui influencerait également sur leurs prises de décisions en entreprises (figure 8).

Figure 8

La perception de la réussite de l'entreprise selon les femmes entrepreneures maliennes



Source : (Kounta, 1997), « *Caractéristiques de l'entrepreneursip féminin au mali* ». Mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des organisations, Université du Québec à Chicoutimi. P.58.

#### **2.4.6. La situation sociale, politique et sécuritaire du Mali actuel et son impact sur l'entrepreneuriat**

Décrire l'environnement externe revient à mieux concevoir les rapports existants entre l'entreprise et ce dernier. Elle se compose de tous les éléments et acteurs extérieurs susceptibles d'affecter l'activité entrepreneuriale (Pota, 2006). De plus, les particularités, les différences entre les femmes entrepreneures ne sont pas directement fonction de leurs caractéristiques propres, mais plutôt des contextes spécifiques dans lesquels leur entreprise opère (Vita et al., 2014). Ces différences qui caractérisent un pays comme les institutions, la culture, la société, le contexte économique ont un rôle essentiel à jouer dans la détection des opportunités par les femmes, l'accès à l'entrepreneuriat et la performance de leur entreprise.

En outre, certains auteurs comme (Minniti et Naudé, 2010 ; Vita et al., 2014) mentionnent que les contextes socio-économiques et politiques auraient plus d'impact sur les décisions des femmes entrepreneures que sur celles de leur confrère masculin ainsi, les caractéristiques des entrepreneures (les revenus, la richesse, l'âge, etc...) ont des caractères peu explicatifs sur le fonctionnement des entreprises. Plusieurs choix des femmes sont souvent téléguidés par la position qu'elles occupent au sein de la société, mais aussi le type d'infrastructure mis en place par cette dernière pour les aider à atteindre leurs objectifs de performance (Constantinidis et Cornet, 2004). À cet effet, les femmes vivant dans les pays en crise sont plus susceptibles d'avoir de plus petites entreprises, des accès au capital très limités et peu de possibilités de développement (Vita et al., 2014). C'est dans ce contexte que nous allons essayer de définir l'environnement social et politique tout en mettant en exergue l'importance de la sécurité interne dans un État, pays ou dans une République dite républicaine.

- L'environnement social

L'environnement social se réfère à l'ensemble des facteurs démographiques, moraux, l'évolution des modes vie, les valeurs et des façons de vivre relatives à un groupe (Chirishungu, 2001 ; Pota, 2006).

- L'environnement politique

L'environnement politique peut être défini comme l'ensemble des décisions politiques qui influencent l'environnement social (Chirishungu, 2001 ; Pota, 2006). Ainsi, cette dimension mesure le climat social, la stabilité politique, et les initiatives privées.

Après avoir compris l'impact de l'environnement politique, social et sécuritaire sur l'entreprise et l'entrepreneuriat, nous pouvons à présent essayer de comprendre celui qui entoure les entrepreneures maliennes.

Selon la BAD (2014), au Mali, l'économie était sur la voie du progrès entre 2014 et 2015 comparativement à 2012 où le pays fut assené par un contrecoup de crise politique et sécuritaire. À cette date, le Mali traversa l'une des plus grandes crises sans précédent de son histoire. En effet, une crise sociopolitique et sécuritaire a éclaté avec le coup d'État du 22 mars 2012 faisant suite à la pénétration du territoire par des combattants touaregs au nord du pays (Diouara, 2013). Le Mali n'était plus un pays recommandé sur le marché international et les importateurs ont vu le « risque pays » augmenté, leurs partenaires leur imposant de grosses cautions d'assurance et des « risques à l'exportation » (Djiré, 2013). Le conflit a affecté 1 721 391 de personnes dans le nord du pays, limitant leur accès aux infrastructures d'eau ainsi qu'aux services sociaux de base. Ainsi, il a occasionné le déplacement de 409 949 dont 198 558 personnes déplacées internes et 211 391 réfugiés maliens principalement au Burkina

Faso, au Niger et en Mauritanie (Mali appel global, 2013). La crise au Nord fut caractérisée par des violences physiques, psychologiques, sexuelles, économiques et culturelles portant de façon plus insistante sur les femmes et leurs enfants (Rapport malien, 2014).

Selon le secrétaire général du Conseil national du patronat, Modibo Tolo, cette instabilité de l'environnement social et politique a engendré de nombreuses conséquences pour les PME à savoir leur rentabilité a été érodée sinon annulée et leur survie a même été compromise (Djiré, 2013). En effet, la crise a accentué les difficultés, en affaiblissant les structures de financements (les banques et autres institutions financières), en rétrécissant le marché intérieur à travers la diminution des revenus aussi bien des acteurs commerciaux que des consommateurs. Enfin, ces différentes situations nous amènent à déduire que les femmes entrepreneures ont été confrontées à de nombreuses difficultés qui ont ralenti le développement de leur entreprise et contre qui elles ont dû faire preuve d'imagination ainsi que de bonne gestion.



## 2.5.LES PRATIQUES DE GESTION

Nous conviendrons ensemble que la gestion est un instrument important et nécessaire au fonctionnement d'une entreprise. C'est pour cela que Chirushage (2001) nous explique dans quelle mesure elle doit faire l'objet d'un champ d'investigation, d'outil de discernement aux principes généraux et de source d'efficacité organisationnelle pour les managers. De plus, Industrie Canada (2013) évoque que même si les entreprises d'une industrie utilisent les mêmes intrants, la même technologie et font face au même niveau de concurrence, il doit y avoir autre chose qui affectera leur productivité à savoir les pratiques de gestion en entreprise.

Conséquemment, Amrhar et Fillion (2001) et Etchri (2002) évoquent que le succès et la survie d'une entreprise serait le plus souvent la conséquence d'une gestion exemplaire des ressources et la bonne utilisation des habiletés de l'entrepreneure. À cet effet, celle-ci est évaluée en fonction de ses habiletés professionnelles qui conditionnent en premier lieu le choix du type d'entreprise qu'elle possède, la nature des ressources financières et matérielles qu'elle a la possibilité d'y injecter et qui par la suite, lui permettront de développer les pratiques de gestion importantes à ses objectifs de performance.

Enfin, Amrhar et Fillion (2001) et Etchri (2002) mentionnent que les problématiques au sein des entreprises viennent le plus souvent d'une mauvaise gestion plutôt que des caractéristiques organisationnelles de l'entreprise. De ce fait, outiller les gestionnaires afin qu'ils puissent mieux gérer leur entreprise est l'un des moyens les plus efficaces pour la bonne performance de l'entreprise. C'est dans cette perspective que nous allons essayer de comprendre ce qu'on entend par pratiques de gestion, les typologies de pratiques de gestion, la particularité de la gestion féminine et son impact sur la performance.

### **2.5.1. Définition**

Selon le baromètre de gestion stratégique (2016), une pratique de gestion se définit comme étant ceci :

La façon la plus efficace (exemple : qui produit un résultat optimal, équilibré et durable) et plus efficiente (exemple : qui utilise les ressources de façon optimale, équilibrée et durable) pour accomplir une activité ou un processus dans une organisation ou une entreprise. De plus, ce sont des façons de faire, des techniques et des méthodes novatrices pour exécuter un processus efficacement et améliorer sa performance par rapport à la qualité, au temps et au coût. Enfin, quand on parle des meilleures pratiques de gestion, on ne peut se limiter à un secteur donné, mais plutôt couvrir tous les processus de gestion de l'entreprise. (Baromètre de gestion stratégique, 2016)

Le processus de gestion est l'ensemble des pratiques organisationnelles, techniques et managements utilisés de façon formelle par l'entrepreneur dans l'exercice de ses diverses fonctions de gestion (Gasse, 1989). Selon Chirushage (2001), Taylor fut le tout premier à étudier le concept de management scientifique et l'héritage des pratiques de management est attribué à Fayol (1916). Ainsi, les meilleures pratiques de gestion sont considérées bonnes lorsqu'elles permettent à l'organisation de générer des résultats exceptionnels en termes de compétitivité, de satisfaction des parties prenantes et de développement durable (Baromètre de gestion stratégique, 2016)

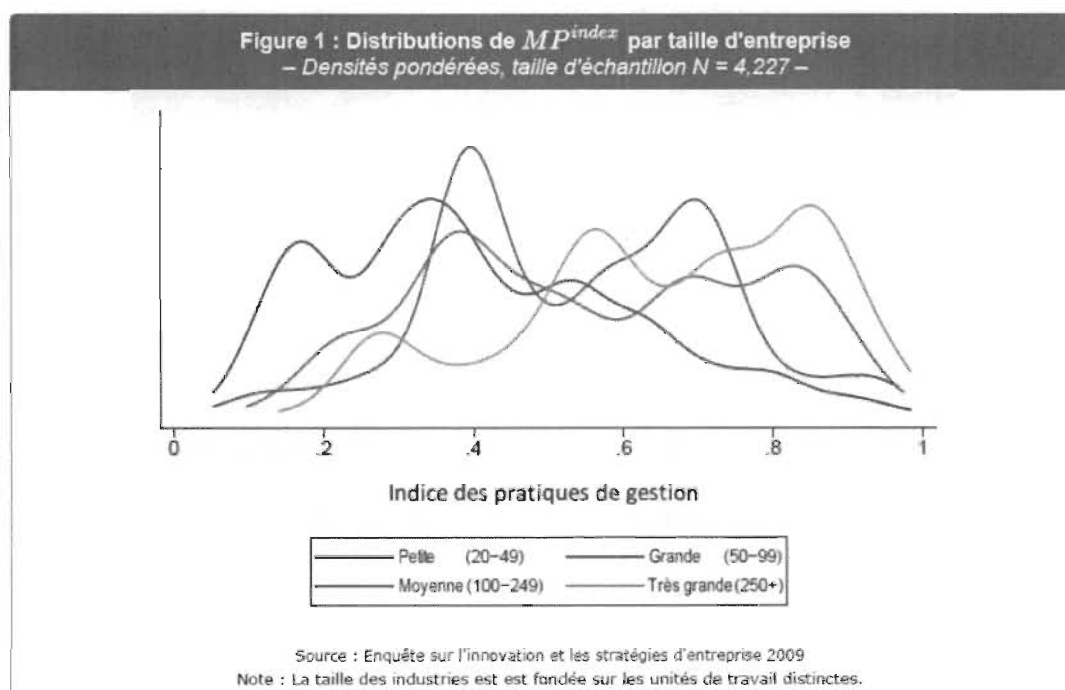
### **2.5.2. Typologie des pratiques de gestion employées en entreprise**

Une étude faite par Industrie Canada en 2013 indique que la question de pratique de gestion doit intégrer incontestablement celle de la dimension de l'entreprise. En ce sens, plus l'entreprise croît, plus elle est apte à appliquer des pratiques de gestion mieux structurées. Par exemple, les pratiques de gestion financière sont employées de

façon très différente dans la grande entreprise par rapport à la petite entreprise (Etchri, 2002). Dépendamment de leur taille, chacune va employer les pratiques nécessaires à ses objectifs de performance. De plus, d'autres facteurs peuvent intervenir comme le pourcentage de travailleurs qui détient un grade universitaire ainsi que la corrélation entre l'innovation des pratiques de gestion et la performance économique (Industrie Canada, 2013). Enfin, nous allons pouvoir constater le lien entre la dimension de l'entreprise et la structure des pratiques de gestion dans la figure suivante.

Figure 9

Distribution de l'indice de pratique de gestion par taille d'entreprise



Source: Industrie Canada (2013), « *Pratiques de gestion, concurrence, innovation et performance des entreprises au Canada* ». Direction générale de la recherche économique et de l'analyse des politiques. P. 6.

Le management a pour but de donner à l'entreprise la forme d'un monde organisé dans lequel le gestionnaire joue tout à la fois les rôles d'ingénieur du social, d'architecte en chef et de gardien de la logique qui préside à sa constitution (Déry, 2007).

En se focalisant sur les recherches précédentes de Grønholdt et Martensen (2009) et Joyce et al. (2003) auprès des entreprises Danoises et de 160 entreprises portant sur 200 pratiques de gestion pour une période de dix ans, il apparaît que 8 pratiques de gestion (la stratégie, la direction, la culture, la structure, embaucher de nouveaux talents au sein de l'entreprise, l'innovation, le leadership, les exportations) semblent faire l'unanimité concernant la performance commerciale soutenue de l'entreprise (l'augmentation soutenue du chiffre d'affaires ainsi que le rendement sur le capital investi) ainsi que celle organisationnelle. De ce fait, nous allons nous accentuer sur ces travaux d'Ahmar et Fillion (2001) pour faire ressortir l'ensemble des pratiques de gestion que nous allons étudier dans cette recherche auprès des femmes entrepreneures.

- *Les quatre premières pratiques de gestion (Planification, organisation, direction, contrôle)*

Les quatre premières pratiques de management sont assimilées aux différentes pratiques de gestion (stratégie, la direction, la culture et la structure) qui ont été approuvées et soulevées dans les études de certains auteurs (Grønholdt et Martensen, 2009; Joyce et al., 2003). Il s'avère que ces pratiques ont des impacts positifs sur la performance de l'entreprise. Nous allons tenter de les définir.

- *La planification*

Selon Crener (2014), la planification se définit comme l'élément vital qui permet de booster le processus de management. Elle se compose de la prévision, du temps ainsi

que des plans stratégiques de l'entreprise. En plus, ce processus de planification doit pouvoir identifier les objectifs de l'entreprise, les budgets, les politiques, les procédures et pouvoir intervenir à tous les niveaux de l'organisation en vue d'une meilleure efficacité des opérations.

Planifier revient à établir les objectifs stratégiques et spécifiques de rendement tout en déterminant les actions à entreprendre pour les atteindre (Livian, 2008).

- *L'organisation*

Organiser, a pour but fondamental de regrouper les hommes, agencer les tâches et les activités et établir les liens organisationnels nécessaires qui permettront de diriger tous les efforts de l'entreprise dans une même direction afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés (Crener, 2014). Pour Livian (2008), il consiste à mettre en œuvre les structures, les régimes de travail et la rétribution des ressources en fonction des objectifs à atteindre.

- *Direction*

Il consiste à communiquer avec le personnel afin de lui insuffler l'enthousiasme, la motivation à faire un travail exemplaire tout en maintenant de bonnes relations interpersonnelles (Livian, 2008).

- *Contrôle*

Contrôler consiste à veiller au bon déroulement des plans d'actions dans l'entreprise en faisant le suivi des activités et les mesures correctives appropriées si le besoin se présente (Livian, 2008).

▪ *Le style de gestion*

Aussi appeler leadership, le style de gestion peut être défini comme étant ceci:

Le processus par lequel un individu exerce une influence sur d'autres personnes afin qu'elles comprennent et partagent sa vision de ce qui doit être fait et de la manière de le faire; également, processus permettant de soutenir les efforts individuels et collectifs en vue de l'atteinte d'objectifs communs. (Livian 2008, P. 313).

▪ *L'innovation*

*« L'innovation est un processus qui consiste à générer et à appliquer des idées nouvelles, lesquelles finissent par s'intégrer aux activités quotidiennes de l'organisation. Idéalement, elles contribuent à mieux servir la clientèle ou à améliorer la productivité ».* (Livian 2008, P.544).

De plus, Julien (2005) dans son ouvrage portant sur l'entrepreneuriat régional fait une petite distinction entre l'innovation, la créativité et l'invention. Pour lui, l'innovation est le plus souvent combinée à des procédés qui sont connus comparativement à l'invention qui, elle peut survenir de la recherche en laboratoire et le plus le fruit d'un pur hasard et de la créativité. Quant à cette dernière, elle est la recherche d'idées nouvelles ayant pour but d'être vérifiées et développées par la suite.

- ***Engager des employés talentueux (gestion des ressources humaines)***

Engagés des employés talentueux revient à avoir un processus de dotation du personnel impeccable qui a la maîtrise de pouvoir s'entourer des personnes qui viendront booster la performance de l'entreprise. La mission générale du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés (Peretti, 2015).

- ***Exportation***

Une entreprise qui exporte exerce des activités à l'extérieur de son territoire national. Selon le dictionnaire Larousse, il se définit comme étant ceci : « *Une action de vendre et d'expédier à l'étranger des produits nationaux* ».

- ***La gestion financière***

La gestion financière peut être définie comme étant un ensemble de méthodes d'analyses et d'outils opératoires qui permettent aux entreprises et autres organisations d'assurer leur insertion efficace dans leur environnement financier (Cohen, 1991).

- ***Source d'information (interne et externe)***

L'information peut être définie comme étant une méta ressource, un bien particulier et coûteux notamment en temps qui doit être cherché. Elle est subjective, cumulative, non exclusive, hybride, complexe et temporelle (Julien, notes de cours 2015). Ainsi, les sources d'informations de l'entrepreneure sont constituées de

l'ensemble des biais internes et externes qui peuvent lui permettre de s'informer de façon supplémentaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

- *L'usage du temps*

À notre humble avis, il revient à l'entrepreneure de gérer son temps de façon optimale dans et en dehors de son entreprise.

- *La gestion commerciale*

Elle a pour but, la bonne planification et la gestion des activités de l'entreprise qui sont en lien avec la production, la vente des produits ou des services de l'entreprise.

### **2.5.3. La particularité de la gestion féminine et son impact sur la performance**

Avant de chercher à comprendre en quoi les femmes entrepreneures seraient-elles différentes en matière de gestion, nous allons d'abord faire ressortir dans quelle mesure les différentes pratiques de gestion employées en entreprise pourrait avoir des impacts sur la performance. Ensuite, nous appréhenderons les particularités qui regorgent de la gestion féminine.

- *L'impact des pratiques de gestion sur la performance*

Au stade où nous sommes, il serait vraiment difficile de ne pas comprendre que les pratiques de gestion peuvent avoir des impacts réels et positifs sur la performance des entreprises. Plusieurs études attestent cette tendance. Nous commençons tout d'abord par les études de ces auteurs (Botha, Nieman et Van Vuuren, 2007; Mano,



Iddrisu, Yoshino, et Sonobe, 2012). Effectuée auprès des PME en Afrique au sud du Sahara et en Afrique du Sud chacune de ces études est venue faire valoir de nouvelles théories dans la littérature. Mano et al. (2012) confirment que les entreprises d'Afrique au sud du Sahara souffrent beaucoup de problèmes liés à la gestion qui peuvent être résolus avec des formations en gestion de base qui, à leur tour amélioreront la performance de l'entreprise en lien avec la productivité et la performance commerciale de l'entreprise. Quant à Botha et al. (2007), ils expliquent que les programmes de formations avant et après la création des entreprises en Afrique du Sud impacteraient énormément sur l'augmentation du nombre d'employés, le chiffre d'affaires, la productivité et le bénéfice.

De plus, Haines et St-Onge (2012) affirment que, l'efficacité de la gestion de la performance passe forcément par la formation, la stimulation cognitive des employés dans une bonne culture au sein de l'entreprise, un climat parfait qui tient compte de l'intégration stratégique des ressources humaines. D'autres auteurs tels que Amrhar et Fillion (2001), mentionnent que même les habiletés professionnelles de l'entrepreneure sont subordonnées au choix du type d'entreprise, ses ressources humaines, financières et les pratiques de gestion qu'elle développe et corrige au fur et à mesure dans son entreprise. Cela suggère que la formation de l'entrepreneur a des impacts sur les pratiques de gestion en entreprise et sur la performance de celle-ci. Outre cela, les études de Bloom et Reenen (2006) portant sur 732 entreprises opérant aux États-Unis, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni, démontrent que, les pratiques de gestions sont positivement corrélées avec le niveau de la productivité de l'entreprise, la rentabilité, la croissance des ventes ainsi que le taux de survie de l'entreprise.

À partir d'un échantillon de 231 PME, les travaux de Nabil (2007) supportent que les pratiques de gestion liées à la prise de décision participative et la bonne diffusion de l'information au sein de l'entreprise influencent positivement la performance financière

par l'intermédiaire de la performance sociale et opérationnelle. En effet, il s'avère que la diffusion de l'information stratégique présente un lien positif avec la productivité. Celle portant sur la mission et les objectifs de l'entreprise permet de responsabiliser le personnel, le mobiliser autour des projets de l'entreprise et favoriser également sa rétention.

Par ailleurs, Fagnan (2008) et Saint-Pierre et Mathieu (2003) résument que, les entreprises les plus innovantes ont des marges de profits supérieures, un rythme de croissance des ventes plus élevé, une productivité et un taux d'exportation plus élevés. Ceci explique pourquoi ces entreprises embauchent un personnel hautement qualifié et investissent de plus importantes sommes d'argent dans la formation de leurs employés. Pour résumer, nous avons évoqué certaines pratiques de gestion et leurs impacts sur la performance dans le tableau suivant.

Tableau 4

## L'impact des pratiques de gestion sur la performance

<i>Les auteurs</i>	<i>Les pratiques de gestion</i>	<i>Impacts sur la performance</i>
Botha et al., (2007); Mano et al., (2012);	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La formation en gestion de base dans les entreprises (d'Afrique subsaharienne). La formation de l'entrepreneure avant et pendant la création de l'entreprise en Afrique du Sud.</li> </ul>	L'amélioration de la productivité et la performance commerciale. L'amélioration du chiffre d'affaires, la productivité et le bénéfice.
Nabil (2007);	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les pratiques de gestion liées à la prise de décision participative et la diffusion de l'information.</li> </ul>	Performance financière, sociale et opérationnelle. - Une bonne mobilisation du personnel et au tour des projets. - Une bonne productivité.
Haines et St-Onge, (2012);	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La formation et la stimulation cognitive des employés, la culture au sein de l'entreprise, le climat ainsi que l'intégration stratégique des ressources humaines.</li> </ul>	L'efficacité de gestion de la performance de l'entreprise.

Bloom et Reenen (2006);	○ Les pratiques de gestion.	Positivement corrélées au niveau de productivité de l'entreprise, la rentabilité, la croissance des ventes et le taux de survie.
-------------------------	-----------------------------	--

- *La particularité de la gestion féminine et son impact sur la performance*

Lorsque nous analysons la majeure partie des études portant sur le style de gestion des femmes entrepreneures, deux tendances apparaissent. À savoir ceux qui ont comparé le style des femmes à celui des hommes entrepreneurs (Changatti, 1986; Hisrich et Brush, 1984; Koffi et Lorrain 2005, 2011; Nonga, 1991) et ceux qui ont appréhendé le style proprement dit de la femme en essayant de comprendre ses différentes composantes (Carrier et al., 2005; Cornet et al., 2004; Koffi et Lorrain, 2005, 2011; Mione, 2002 ; Légaré, 2000). En gros, il apparait que les femmes ont un style de gestion distinct (Hisrich et Brush, 1984), particulier (Changati, 1986), participatif (Mione, 2002) et Koffi et Lorrain (2005, 2011) et souvent transformationnel (Légaré, 2000). Cette manière de gérer l'entreprise intègre différents aspects selon les études de Raveleau (2008) à savoir :

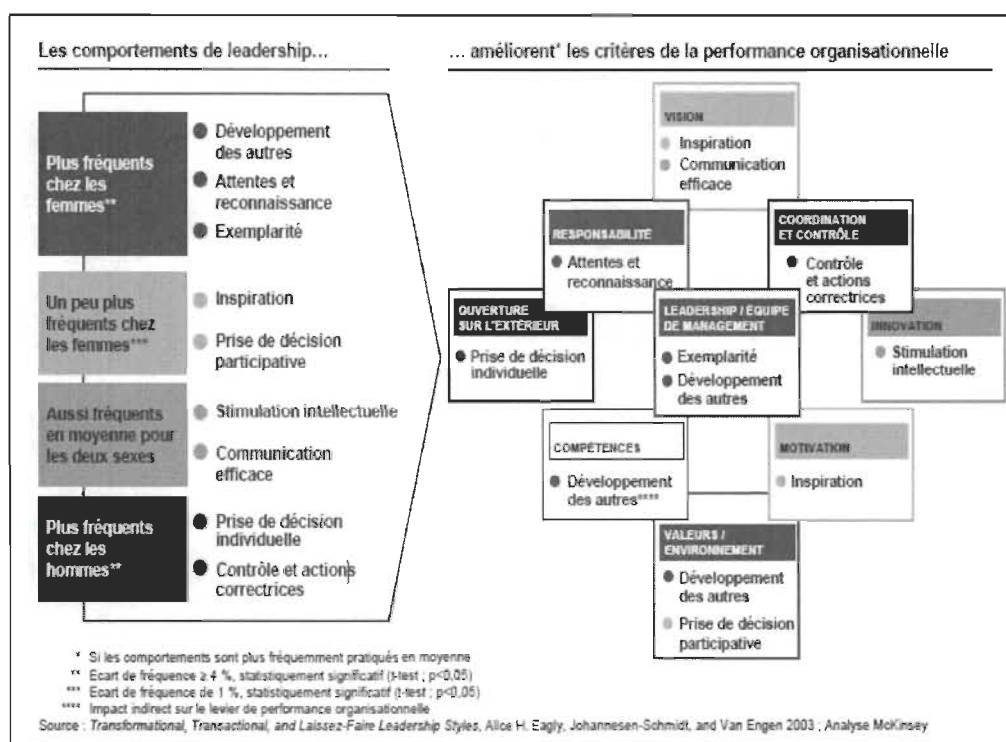
- *Un management plus orienté sur la qualité des résultats que sur les « attributs » du pouvoir ou « l'affirmation de soi ». Dans leur prise de décision, les femmes entrepreneures utiliseraient davantage le consensus que les hommes solliciteraient plus de conseils, notamment se rassurer et désamorcer les conflits. Des facultés d'écoute associées à une préoccupation permanente de la communication et à une certaine compréhension des situations personnelles de leurs employés;*
- *Les femmes entrepreneurs utiliseraient davantage leur intuition pour prendre des décisions tandis que les hommes seraient plus dans une analyse rationnelle, cartésienne;*

- *Une meilleure aptitude à développer des modèles adaptés aux services et aux activités en réseau, par opposition à des modèles plus industriels et encore fortement marqués par le taylorisme;*
- *Une plus grande sensibilité au risque, donc plus de prudence, certaines disent « manque de confiance en soi » et parlent de « frilosité »;*
- *Une plus grande adaptabilité due également à une plus grande flexibilité organisationnelle, combinée à une meilleure fluidité. La comparaison entre la responsabilité familiale et la responsabilité professionnelle conduit à de nombreuses analogies dans le discours des personnes interrogées;*
- *La relativité vis-à-vis de la réussite professionnelle. Elles auraient la capacité à prendre une plus grande distance par rapport à leur travail. En effet, la réussite de leur vie professionnelle n'est pas leur seul objectif, mais elles veulent également réussir leur vie personnelle ou familiale;*

Dans la même logique, les enquêtes réalisées par Mckinsey et Company (2008, 2009) auprès des milliers de dirigeants ont démontré que parmi 9 comportements de leadership appliqués en entreprise, certains sont mieux représentés chez les femmes que chez leurs confrères à savoir : Prise de décision participative, exemplarité, inspiration, attentes et reconnaissance ainsi que le développement des autres. Ces comportements sont avérés être non seulement des facteurs de performance organisationnelle, mais aussi des moyens très efficaces de faire face à la crise dans les organisations. La figure ci-dessous saura nous en édifier davantage.

Figure 1

Les comportements de leaderships plus fréquemment observés chez les femmes qui contribuent à améliorer la performance organisationnelle



Source: Enquête McKinsey & Company (2008), « *Women matter2* » *Le leadership au féminin, un atout pour la performance de demain* . p.8

En plus, les études de Koffi et Lorrain (2005, 2011) portant sur les femmes entrepreneures dans les entreprises familiales viennent nous éclairer davantage sur la façon particulière des femmes à gérer leur entreprise. En effet, selon ces auteurs, comparativement à leurs confrères masculins, certaines pratiques de gestion amèneraient les femmes entrepreneures à réussir l'intégration et l'acceptation de leur successeur au

sein de l'entreprise familiale. Elles font confiance en leur successeur, les inspirent en agissant comme un modèle, les amènent à développer des compétences tout en collaborant et communiquant avec lui et elles ont un leadership que les auteurs trouvent empathique.

Aussi, Nonga (1991) explique clairement qu'en termes d'habiletés de gestion, les femmes entrepreneures semblent en posséder plus davantage que leurs confrères masculins dans presque toutes les activités. Ainsi, elles se perçoivent plus habiles en gestion et accordent plus d'importance que les hommes à presque toutes les dimensions du leadership.

En termes d'innovation, Ruiz-Arroyo, del Mar Fuentes-Fuentes, Bojica, et Rodríguez-Ariza(2012) ont trouvé que les entreprises appartenant aux femmes entrepreneures étaient plus innovantes et se trouvent être liées de façon positive à des performances financières (profit et la croissance des ventes) et opérationnelles (l'innovation des produits/service, innovation des processus, l'adoption de nouvelle technologie, qualité des produits/services, satisfaction des clients).

Malgré leurs compétences en gestion, les femmes entrepreneures ont besoin d'aide pour faire face à certaines situations et acquérir les habiletés qui les manquent comme l'usage du temps, l'affirmation de soi, les aptitudes à négocier, la conscience de soi et la conciliation travail-famille (Colletah, 2000; Longstreth et al., 1978). Pour ces derniers la femme entrepreneure se retrouve toujours confrontée à un problème de timing à cause de son double fardeau qui incombe à ses responsabilités sociales (travail et famille). De ce fait, ils suggèrent des programmes d'éducation qui amèneraient les hommes à prendre conscience des effets de leurs comportements sur les femmes et les aider à améliorer cet état de fait.

Enfin, Raveleau (2008) explique pourquoi l'appartenance aux réseaux d'affaires est un élément déterminant de la réussite de l'entrepreneure. Dans la mesure où les réseaux peuvent servir de diverses manières comme les échanges d'expertises, de connaissances, d'influence, d'alliance stratégique et d'échange d'informations. Les femmes indiquent que leur réseau d'appartenance leur ont permis non seulement de frapper plus rapidement à la bonne porte, mais aussi, leur ont apporté de l'assurance et du soutien au cours de leur démarche de financement.

## 2.6.LA PERFORMANCE

Selon Drolet (2010), dans la vie de façon générale, nous sommes à la quête perpétuelle de performance. En effet, les hommes tout comme les femmes recherchent la performance dans l'ensemble des sphères de la société. Ils veulent entre autres, des élèves performants, un système sanitaire performant, des entreprises performantes, etc. De plus, les mutations de l'environnement économique auxquelles sont confrontées les entreprises obligent celles-ci à optimiser l'allocation de leurs ressources afin d'assurer une certaine performance (Etchri, 2002). Parler de la performance en entreprise serait l'une des prérogatives les plus importantes. Ainsi, nous allons tenter de comprendre qu'est-ce que la performance, les typologies de performances en fonction des objectifs du propriétaire dirigeant ainsi que la performance des entreprises dirigées par les femmes entrepreneures.

### 2.6.1. La notion de performance

La performance est un concept multidimensionnel qui englobe tout une multitude de concepts souvent complexes les uns comme les autres. À cet effet, nous pouvons considérer plusieurs définitions des auteurs en fonction de leur perception et compréhension de la situation.

Selon Mione (2006), la performance peut être considérée comme l'obtention d'un résultat quantifiable qui est en rapport avec la compétition ou le résultat optimal et se décompose selon trois variables : la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Cette définition nous permet de considérer l'aspect des « moyens » qui sont mis en œuvre pour conduire à un résultat donné. Il ne s'agit donc pas là seulement des résultats trouvés, mais aussi des moyens employés comme la compétition et d'autres techniques en entreprise qui conduiront à une performance donnée.



Dans la même logique, Etchri en 2002 mentionne dans ses études que la performance est entendue comme l'évaluation a posteriori des résultats obtenus. Ce qui fait qu'elle renvoie à plusieurs dimensions de l'entreprise qui peuvent être économiques (compétitivité), financières (rentabilité), juridiques (solvabilité), organisationnelles (efficience) et encore sociales.

Malgré le fait qu'il n'y a pas d'unanimité au sujet de la performance, nous allons tenter de la définir dans le cadre de notre étude. Ainsi, selon le dictionnaire d'Oxford, la performance pourrait être ceci :

The action of performing, or something performed. . . The carrying out of a command, duty, purpose, promise, etc.; exécution, discharge, fulfillment. Often antithetical to promise. . . The accomplishment, execution, carrying out, working out of anything ordered or undertaken; the doing of any action or work; working, action (personal or mechanical); spec. the capabilities of a machine or device, now esp. those of a motor vehicle or aircraft measured under test and expressed in a specification . . . The observable or measurable behaviour of a person or animal in a usu. experimental, situation. . . The action of performing a ceremony, play, part in a play, piece of music, etc. (Samsonowa, 2012).

La performance est un concept évolutif; ses composantes évoluent dans le temps, les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifiant (Evina, 2008). Donc, les facteurs qui conditionnent le succès d'une organisation pendant la phase d'innovation peuvent se révéler différents à ceux exigés pendant la phase de développement.

### 2.6.2. Les typologies de performance

S'attarder sur le thème de la performance, c'est entrer dans un univers vaste qui englobe une multitude de dimensions et d'applications (Drolet, 2010). Selon cette dernière, la performance est assurément le résultat de quelque chose, d'une action qui implique la notion de mesure. Ainsi, performer serait donc le fait d'atteindre et même dépasser les objectifs fixés. Il paraît être plus enrichissant d'évaluer la performance d'une entreprise tout en considérant les critères reflétant les objectifs de ses dirigeants (Dorcet, 2010; Fagnan, 2000).

De plus, les travaux de Raymond, Marchand, Saint-Pierre Cadieux et Labelle (2014) et de Saint-Pierre et Cadieux (2011) mentionnent que le propriétaire gestionnaire peut concevoir sa performance d'une manière très diversifiée qui va au-delà de la seule performance économique. Selon leurs travaux, la performance est d'abord une question d'objectif que se fixe le propriétaire dirigeant en fonction de ses motivations, ses buts, ses patterns qui lui font valoir le droit de prétendre dans son entreprise à des mesures de performance personnelle, sociale, durable, socio-environnementale, etc. Ainsi, les objectifs personnels seraient les principaux déterminants de la performance personnelle, les objectifs économiques de la performance économique et les objectifs socio-environnementaux de la performance sociale et environnementale, etc. Ceci explique également la grande diversité entre les objectifs des propriétaires dirigeants et la définition de ce que représente une entreprise performante.

Conséquemment, lorsque nous analysons la littérature de façon globale, il n'est pas étonnant de se rendre compte que le choix des indicateurs de performance également tend à varier d'une étude à l'autre. C'est pour cela que des auteurs comme Légaré (2000)

sous-tendent que, la performance d'une entreprise serait probablement relative au choix des indicateurs de performance choisie.

Au fil des années, plusieurs études ont été faites sur la performance. Ces dernières nous parlaient au départ de mesure de performance financière (Wolff et Pett, 2006 ; Baum Locke, Smith, 2001) en raison de leur objectivité, de leur fiabilité et de leur interprétation facile en termes d'évaluation ou d'analyse comparative (Saint-Pierre et Cadieux, 2011 ; Raymond et al., 2014), et d'autre un peu plus subjectifs, nous parlaient de la performance en tenant compte des politiques et systèmes du propriétaire gestionnaire (Bergeron, 2000). Tout ceci marque un constat flagrant à la grande diversité qui règne au niveau de l'interprétation ou l'essence même du mot performance. Ne faisant aucune unanimité auprès des auteurs dans la communauté scientifique, chacun la mesure en fonction de sa conception.

Dans le cadre de notre étude, nous allons donc nous appuyer sur les travaux de Saint-Pierre et Cadieux (2011), et Raymond et al. (2014), pour faire ressortir quelques définitions et mesures de performance qui tiennent compte des objectifs, motivations et patterns des propriétaires dirigeants.

#### *2.6.2.1. La performance économique*

Cette performance fait allusion aux propriétaires dirigeants qui prôneraient le rendement financier, la maximisation du profit, la poursuite de la croissance, la poursuite des objectifs stratégiques de l'entreprise, la performance opérationnelle et financière.

#### *2.6.2.2. La performance personnelle*

La performance personnelle peut être expliquée par l'atteinte des objectifs personnels et économiques, auxquels on ajoute les objectifs sociaux tels que l'implication sociale de l'entrepreneur dans sa communauté, la philanthropie et la conservation des emplois dans sa région.

### 2.6.2.3. La performance durable

Cette performance est principalement expliquée par l'atteinte des objectifs relationnels, dominés par la satisfaction des différentes parties prenantes de l'entreprise, en passant par l'adoption des règles éthiques, la satisfaction des besoins des clients, la conservation des emplois, la survie aux crises économiques ainsi que la réalisation des objectifs fixés.

Pour les différentes performances, plusieurs indicateurs ont été maintenus afin de les mesurer nous allons les résumer dans le tableau suivant.

Tableau 5

#### Les indicateurs de performance

<i>Performance économique</i>	<i>Performance personnelle</i>	<i>Performance durable</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La croissance,</li> <li>- La taille de l'entreprise,</li> <li>- La liquidité,</li> <li>- Le revenu</li> <li>-La santé financière de l'entreprise,</li> <li>- La satisfaction des besoins de la clientèle,</li> <li>- La qualité du produit ou du service offert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La reconnaissance sociale,</li> <li>-Le patrimoine personnel,</li> <li>-La qualité de vie,</li> <li>-L'indépendance et l'autonomie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La qualité de vie du personnel,</li> <li>-La réputation de l'entreprise,</li> <li>-L'Équilibre entre santé financière et l'implication sociale,</li> <li>-Le respect de l'environnement</li> <li>-Le maintien des emplois,</li> <li>-L'investissement dans la société,</li> </ul>

Source: Tableau réadapté de (Saint-Pierre et Cadieux, 2011 ; Raymond et al., 2014)

### **2.6.3. La performance des entreprises dirigées par les femmes**

Beaucoup de controverses apparaissent dans les discussions quand il s'agit de faire le pont entre le sexe et la performance des entrepreneures. Après notre revue de la littérature, trois tendances apparaissent. En ce sens que nous avons d'une part les auteurs qui mettent en relief la performance moindre des entreprises dirigées par les femmes entrepreneures. D'autre part, ceux qui font ressortir une meilleure performance de ces dernières par rapport à leurs homologues masculins et enfin ceux qui n'ont trouvé aucun lien entre le sexe et la performance.

#### *- Une performance moins élevée des entrepreneures*

De façon générale, selon les indicateurs de performance économique traditionnels, les entreprises détenues par les femmes entrepreneures seraient moins performantes que celles détenues par leurs confrères si l'on considère le nombre d'employés, le bénéfice net et le chiffre d'affaires. En effet, plusieurs études peuvent en attester. Par exemple les travaux de Rosa et al. (1996) portant sur une étude longitudinale sur 3 ans indiquent que la performance des femmes entrepreneures serait moindre si l'on considère certains facteurs tel que : le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée et la part de marché. Dans la même logique, Oser ajoute en 2007 que les femmes entrepreneures seraient moins susceptibles de chercher des capitaux propres, développer leur entreprise à l'échelle internationale ou atteindre une certaine croissance comparativement aux entreprises détenues par les hommes.

Bien que la croissance du nombre d'entreprises créées par les femmes augmente de façon fulgurante, force est de constater que ces entreprises restent faibles en termes de

revenus, du nombre d'employés, de création d'emplois et de profit généré (Anna et al., 2000; Raveleau, 2008). D'autres études aux États-Unis viennent confirmer ces hypothèses tout en ajoutant que les entreprises détenues par les entrepreneures sont moins performantes, car celles-ci ont moins de capital au démarrage, un accès assez restreint au capital humain, une expérience antérieure brève et consacrent moins d'heures au travail dans leur entreprise (Fairlie et Robb, 2009). Tout ceci peut avoir un impact sur les résultats commerciaux de leurs entreprises. En gros, il apparaît que les entreprises dirigées par les femmes entrepreneures aux USA ont des ventes annuelles moyennement inférieures à 80% par rapport à celles des hommes. De plus, ces entreprises sont susceptibles de fermer à 12,9%, moins susceptibles d'avoir une bonne rentabilité de plus de 10 000 \$ US à 52,6% et moins susceptibles d'embaucher à 31,1 %.

- *Une performance plus élevée pour les entrepreneures*

Le fait que certains auteurs mettent en évidence la soi-disant 'non performance' des femmes entrepreneures amène d'autres à plutôt expliquer ce mécanisme tout en mettant de l'avant les différents facteurs qui empêchent celles-ci de performer et les angles sous lesquelles nous devrions analyser ces situations. Selon Anna et al. (2000), l'une des explications des disparités qui existe entre les deux populations est que, les femmes propriétaires d'entreprises sont concentrées principalement dans le commerce du détail, les industries de service où les entreprises sont relativement plus petites en termes d'emploi et de revenu, par opposition à la haute technologie, la construction et la fabrication qui sont des secteurs d'activités prioritaires par les hommes.

Selon Robichaud et al. (2005), il est plus qu'évident que les entreprises des hommes soient beaucoup plus performantes dans la mesure où celles détenues par les femmes entrepreneures sont plus jeunes parce que 48% ont moins de 10 ans et 88%

n'ont pas plus de 5 employés. Ainsi, certains auteurs corroborent que les études portant sur la performance des femmes entrepreneures devraient être en mesure d'analyser plusieurs paramètres à savoir comprendre d'abord la conception de la performance de celle-ci. En ce sens que, pour les femmes entrepreneures, l'aspect financier n'est pas la finalité généralement de leur entreprise, et leur succès est plutôt lié à des éléments de satisfaction intrinsèque caractérisés par la reconnaissance du client, la réalisation, l'équilibre, la persévérance, etc. (Lee-Gosselin, Houssieaux et Villeneuve, 2010; Robichaud et al., 2005). De ce fait, ces derniers préconisent l'idée selon laquelle, nous devrions considérer également les indicateurs de performance qui sont liés aux différents objectifs et motivations des femmes entrepreneures. C'est dans cette veine que Galindo et Ribeiro (2011) ont fait le lien entre les motivations, les objectifs et la performance des femmes entrepreneures. Nous pouvions observer dans le tableau (6) que les différences de performance ont une explication.

Les études de Spring (2009) portant sur trois zones géographiques à savoir : l'Afrique de l'Ouest (Ghana et Nigéria), l'Afrique de l'Est (Tanzanie et l'Ouganda) et l'Afrique australe (Afrique du Sud) indique que la performance des femmes entrepreneures dans le secteur formel et informel dépend généralement de leur accès aux ressources (éducation, finances, marché) et à leur « capital entrepreneurial » (compétences techniques, en négociation et capacités stratégiques, réseaux commerciaux et sociaux, canaux d'approvisionnement de produits, etc.). De plus, la probabilité qu'une entreprise grandisse de par le nombre d'employés et réussisse dépendrait plus du secteur de l'activité, l'éducation de l'entrepreneure, le capital au démarrage plutôt que des facteurs liés au sexe (Akehurst, Simarro et Masur, 2012; Lambrecht et Pirnay, 2003; Raveleau 2008). Ces derniers affirment qu'en considérant trois indicateurs de performance comme la création d'emplois, la valeur ajoutée et le cash-flow lorsqu'il s'agit des micros entreprises c'est-à-dire moins de 3 employés, les entreprises détenues

par les femmes seraient plus performantes en termes de valeur ajoutée et de chiffre d'affaires.



Tableau 6

Le lien entre les motivations, les objectifs et la performance des femmes entrepreneures

**Table 6.2** Relations between motivations, goals, and success

Motivation	Objective	Success
<i>Category 1: Push or pull entrepreneurship</i>		
1.1. If women are mainly led by push motives...	...person-related, financial goals are of high importance...	...almost all are able to make their living with their entrepreneurial activities. ...important: their personal development during the entrepreneurial activity (accepting the role to be an entrepreneurial person)...
1.2. If women are mainly led by pull motives...	...business-related financial goals are of high importance... ...they emphasize business-related, financial goals... ...they state business growth intentions... ...they almost all have the goal to gain satisfaction...	...almost all are able to make their living with their entrepreneurial activities.
1.3. If women are led by both push- and pull motives...	...in conjunction with various goals...	...few can make their living in comparison to women entrepreneurs with a solely push or pull motivation.
<i>Category 2: Business-related motivations</i>		
If women feel responsible for a family enterprise...	...they emphasize business-related goals...	...they put company success on one level with family success.
<i>Category 3: Various personal life-related motivations</i>		
3.1. If women entrepreneurs set up their business out of passion for their venture idea...	...they focus on idealistic-altruistic goals... ...they see the company as a means to this end... ...their main goal is to achieve work-life-balance...	...they have problems to make their living with their entrepreneurial activities (at the time of the interview) ...they emphasize being satisfied as part of their individual understanding of success.
3.2. If women entrepreneurs set up their business out of passion for entrepreneurship as such...	...they focus on economic goals ...they do not set themselves boundaries concerning their entrepreneurial activity and their entrepreneurial growth ...their main goal is to achieve work-life-balance...	...they have little problems to identify with the traditional understanding of success. ...they are able to make their living with their entrepreneurial activities. ...they believe themselves to be successful. ...they emphasize being satisfied as part of their individual understanding of success.

Source: Empirical study

Sources: Galindo et Ribeiro (2011, p.81). *Women's Entrepreneurship and Economics: New Perspectives, Practices, and Policies* (Vol. 1000). Springer Science & Business Media.

- *Aucun lien entre le sexe et la performance*

La troisième tendance qui apparaît dans la littérature met l'accent sur le fait que le sexe n'a aucun impact significatif sur la performance des entreprises. En effet, les études de Waston (2003) portant sur un échantillon de 2367 PME australiennes, mentionnent que si l'on contrôle des variables comme le secteur d'activité, l'âge de l'entreprise, il n'y aurait aucune différence statistiquement significative entre les deux sexes. De plus, Lambrecht et al. (2003) affirment que la différence entre la performance des hommes et des femmes entrepreneurs ne relève que de la pure perception. Dans la mesure où ces différences sont le fruit des variables liées à la participation à des réseaux d'affaires, l'âge de l'entreprise, le statut juridique et la forme de propriété de l'entreprise (St Cyr et Gagnon, 2003). Donc, à vrai dire il n'y a aucune différence significative entre la performance des entreprises dirigées par les femmes et celui des entrepreneurs et il y aurait même autant d'hommes qui dirigent des entreprises en décroissance que des femmes dans certaines régions (Dafna 2008; Lambrecht, 2003; Légaré, 2000; Mione, 2002; Saint-Cyr Hountondji et Beaudoin, 2002; Waston, 2003).

Après avoir étudié les trois tendances qui apparaissent dans la littérature, nous pouvons à présent les résumer dans le tableau suivant de façon plus claire et précise.

Tableau 7

La performance selon le sexe

La performance selon le sexe du dirigeant	Conclusions
<i>Une performance moins élevée des entrepreneures</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les entreprises appartenant aux femmes sont moins performantes que celles des hommes parce que</li> </ul>

<p>Akehurst et al., 2012; Fairlie &amp; Robb, 2009; Lee-Gosselin et al., 2010; Wasilczuk &amp; Zieba, 2008;</p>	<p>celles-ci ont des aspirations motivationnelles différentes, moins de capital au démarrage et une expérience antérieure moindre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une performance moindre que celui des hommes parce qu'elles se trouvent dans des domaines purement différents (Services).</li> <li>▪ Les femmes sont motivées par le fait d'être business women, maman, faire des activités charitables dans la société, etc.). Ce qui montre pourquoi elles dispensent moins de temps à leur entreprise.</li> </ul>
<p><i>Une performance plus élevée pour les entrepreneures</i></p> <p>Akehurst et al., 2012; Lambrecht et Pirnay, 2003; Lee-Gosselin et al., 2010; Raveleau, 2008; Robichaud et al., 2005; Spring, 2009; St-Cyr et al., 2003;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La performance des entreprises détenues par les femmes entrepreneures doit être observée sous un autre angle afin de les comprendre de façon réelle.</li> <li>▪ La probabilité qu'une entreprise grandisse de par le nombre d'employés et réussisse est le reflet du secteur d'activité, l'éducation de l'entrepreneure, le capital au démarrage plutôt que des facteurs liés au sexe.</li> <li>▪ En considérant des indicateurs comme la création d'emplois, la valeur ajoutée et le cash-flow lorsqu'il s'agit des micros entreprises c'est-à-dire moins de 3 employés, les entreprises détenues par les femmes sont plus performantes en termes de valeur ajoutée et de chiffre d'affaires.</li> </ul>
<p><i>Aucun lien entre le sexe et la performance</i></p> <p>Chirwa, 2008; Dafna, 2008; Légaré, 2000; Mione, 2002; St-Cyr et al., 2003; Watson et Robinson, 2003;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les femmes ont de plus petites entreprises, mais il n'y a pas de différence significative entre leur performance et celui de leurs homologues masculins.</li> <li>▪ Les différences de performance selon le sexe relèvent de la perception.</li> <li>▪ Aucune différence significative entre les 2 sexes quand on contrôle certaines variables comme la prise de risque, secteur d'activité, etc.</li> <li>▪ Par ailleurs, le sexe n'a pas d'influence sur le fait pour l'entreprise de croître ou de décroître. Ainsi, parmi les plus petites entreprises (1 à 4 employés), toutes proportions gardées, il y a autant d'hommes qui dirigent des entreprises en décroissance qu'il y a de femmes.</li> </ul>

--	--

## 2.7. LE CADRE SPÉCIFIQUE D'ANALYSE DE LA RECHERCHE

Après une revue de la littérature assez consistante sur le sujet, nous avons pu comprendre que le phénomène de la femme entrepreneure à toute son importance dans les recherches scientifiques. Beaucoup de choses restent à prouver dans ce domaine précis. De plus, nous avons compris que la performance a d'une importance vitale pour les entreprises et surtout celles dirigées par les femmes entrepreneures étant donné qu'elles ont de très grands impacts sur l'économie des nations.

Pour construire notre cadre théorique, nous avons fait ressortir le fait que la performance est un concept multidimensionnel qui est la clef d'une bonne gestion en entreprise et de certaines variables contextuelles qui peuvent entourer l'entrepreneure et son entreprise. Ceci nous amena d'abord à étudier les concepts de performances tout en considérant les motivations et les objectifs des entrepreneurs. Ainsi, nous avons retenu trois types de performance à savoir économique, personnelle et durable.

Les pratiques de gestion employées en entreprise ont été étudiées. De ces pratiques, nous avons retenu les premières pratiques de management à savoir la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. D'autres pratiques également ont été retenues comme le style de gestion, l'innovation, l'usage du temps, les sources d'informations, la gestion financière, La gestion commerciale, le marketing et l'intégration des employés talentueux.

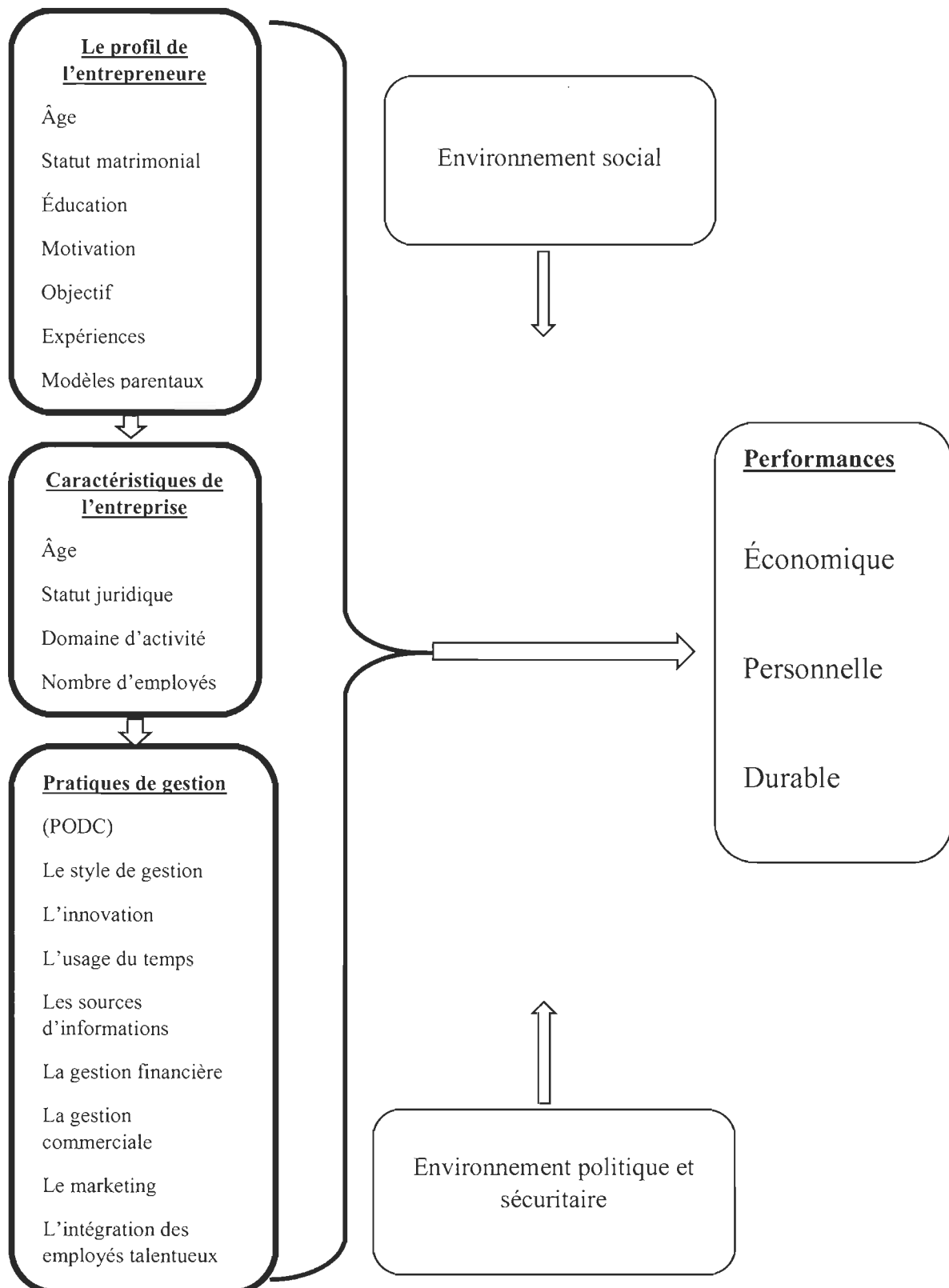
En plus, nous avons établi notre profil de la femme entrepreneure constitué de son âge, de son statut matrimonial, de son éducation, de ses objectifs personnels, de ses motivations entrepreneuriales, de ses expériences antérieures ainsi que de ces modèles.

Celles de son entreprise comprennent le statut juridique, l'âge de l'entreprise, le secteur d'activité ainsi que le nombre d'employés.

Pour compléter notre analyse, nous avons tenu à étudier comment l'environnement externe peut avoir des impacts sur la performance de l'entreprise de façon générale. Ainsi, nous avons étudié l'impact de celle-ci sur la performance des entreprises dirigées par les femmes entrepreneures maliennes dans la mesure où celles-ci ont été confrontées à l'instabilité de l'environnement sociale et politique du Mali. Ainsi que la manière dont ils peuvent influencer sur leurs objectifs, leur motivation voire la performance de leur entreprise. C'est dans ce contexte que nous avons proposé notre cadre d'analyse qui englobe tous ces différents éléments.

Figure 2

Le cadre d'analyse provisoire



À la lumière de tout ce que nous venions d'affirmer, nous pouvions prétendre à des objectifs plus spécifiques qui pourraient se résumer à comprendre l'impact des caractéristiques des femmes et celle de leur entreprise sur les différentes performances (économique, personnelle et durable). L'impact des différentes pratiques de gestion sur la performance tout en identifiant celles prioritaires en période de crise dans les entreprises dirigées par les femmes entrepreneures maliennes. Il serait donc intéressant de poser les questions d'ordre spécifiques suivantes:

- Les caractéristiques de l'entrepreneure malienne et celle de son entreprise ont-elles des impacts positifs sur la performance économique, personnelle et durable de l'entreprise?
- La performance des femmes entrepreneures maliennes est-elle liée à leur motivation et objectif personnels?
- Quel est le lien réel entre la performance et les pratiques de gestion employées en entreprise?
- La crise sociopolitique et sécuritaire ont-ils eu des impacts négatifs sur la performance des entreprises dirigées par les femmes entrepreneures maliennes?

## TROISIÈME CHAPITRE

### 3. LE CADRE OPÉRATOIRE

Ce troisième chapitre portera sur la description de la méthode de recherche. Il s'agira de préciser notre choix méthodologique et les divers éléments de notre méthode d'analyse tout en mettant l'emphasis sur sa pertinence et sa rigueur. En somme, nous parlerons successivement du choix de la méthode, notre stratégie de recherche, l'échantillon, les méthodes de collectes et procédures d'analyses qui nous permettront d'assurer la fiabilité de nos données.

#### 3.1. LE CHOIX DE LA MÉTHODE DE RECHERCHE

Selon Anadón (2006), depuis quelques décennies, les recherches qualitatives ont atteint une certaine hégémonie dans les sciences sociales et humaines. De ce fait, les recherches scientifiques dans ce domaine ne cessent de croître un peu partout dans le monde tel qu'en Europe, en Amérique et au Québec. Cela peut s'expliquer par la complexité des systèmes humains et sociaux qui exigent de recourir à une vision plus holistique afin de mieux comprendre certains phénomènes (Gagnon, 2005).

De façon générale, le choix de la méthodologie a pour but fondamental d'assurer une certaine cohérence au projet de recherche (Miles et Huberman, 2003). Après avoir fait une bonne évaluation de celle-ci, la posture épistémologique choisie pour la recherche doit être clairement énoncée (Royer et Zarlowski, 2003). De plus, Gauthier (2000) dans ses études considère qu'une recherche devrait être originale et innovante.



Étant donné que, notre objectif principal est de comprendre comment les femmes entrepreneures maliennes gèrent leurs entreprises et dans quelle mesure cette gestion pourrait impacter la performance tout en considérant l'instabilité sociopolitique, nous pensons qu'aborder notre recherche selon une approche méthodologique qualitative est plus que pertinent. Dans la mesure où cette approche nous permettra de mieux comprendre de façon approfondie et avec une vue d'ensemble la gestion des femmes entrepreneures maliennes ainsi que l'influence de l'instabilité sociopolitique et sécuritaire sur leur gestion et la performance de leur entreprise.

### 3.2.LA STRATÉGIE UTILISÉE POUR LA RECHERCHE

Parmi les nombreuses stratégies utilisées en étude qualitative, nous avons choisi d'aborder notre stratégie de recherche à travers une étude de cas. Gagnon (2005) mentionne que comparativement aux méthodes quantitatives, la méthode qualitative à travers l'étude de cas est un bon moyen pour avoir une vision holistique d'une situation donnée. Selon lui, elle permet d'avoir une description détaillée d'une situation, acquérir une connaissance approfondie du comportement des acteurs impliqués ainsi que les interactions qui les lient.

En nous apportant plus de clarté dans les théories portant sur les méthodes qualitatives, Yin (2013) dans ces études, explicite également dans quelle circonstance nous devons choisir une étude de cas unique ou multiple. En effet, selon lui, il faut préconiser l'étude de cas unique dans la mesure où il n'existe pratiquement pas de théorie sur une situation donnée, une circonstance non habituelle, un cas commun, un cas révocatoire ou longitudinal. Quant à l'étude de cas multiples elle est une façon pour le chercheur de ne point mettre tous ces œufs dans un seul panier et la possibilité d'avoir des résultats beaucoup plus robustes.

Comme toute méthode d'analyse, l'étude de cas comporte également certains inconvénients comme la souligné Gagnon (2005). Ils s'articulent autour des facteurs tels que l'investissement en temps pour le chercheur et pour les personnes impliquées, la validité externe des résultats qui peuvent être difficilement reproduits par un autre chercheur et les lacunes quant à la généralisation des résultats.

En ce qui nous concerne, nous avons choisi d'adopter une stratégie d'étude de cas multiples auprès de nos femmes entrepreneures.

### **3.2.1. L'étude de cas multiples**

Selon Miles et Huberman (2003), l'étude de cas permet d'aider les chercheurs à avoir une perception solide et fondée sur les réalités locales d'un milieu particulier. Donc, il peut aussi s'agir d'un individu, d'une famille, d'un clan, d'une organisation, d'une communauté et même d'une culture dans son ensemble. Leplat (2002) nous explique également qu'un cas peut être un objet, un événement, une situation constituant une unité d'analyse. Ainsi, cette unité est découpée dans la réalité et s'inscrit dans un contexte qui ne doit pas être négligé.

Ce faisant, nous avons fait une étude de cas portant sur cinq femmes entrepreneures au Mali dans le but de comprendre les différentes réalités qui les entourent.

Les principaux résultats ont été constitués à partir d'analyse intra et inter-cas. En effet, comme la souligné Huberman (2003), l'analyse inter-cas est un complément qui permet au chercheur d'étendre la généralisabilité, approfondir la compréhension ainsi

que l'explication de ses cas. Ainsi, il consistera pour nous d'approfondir notre compréhension de nos femmes entrepreneures ainsi que leurs façons de gérer leur entreprise.

### 3.3.L'ÉCHANTILLON

Selon Yin (2011, 2012) l'étude de cas doit intervenir lorsque nous avons une question spécifique (descriptive ou exploratoire), un phénomène à étudier dans un contexte réel où une situation à évaluer de façon approfondie. Quant à l'échantillon, elle représente une fraction de la population qui est réellement observée par le chercheur (Mongeau, 2008). Ainsi, notre stratégie de recherche demande également que nous nous en tenions aux méthodes et procédures d'échantillonnages qui tiennent compte de ces différents paramètres.

Puisque nous avons choisi d'aborder notre projet de recherche selon une approche méthodologique qualitative à travers une étude de cas multiples, nous devons aussi tenir compte des règles d'échantillonnage pour cette méthode. En effet, il s'agira de définir nos différentes unités d'analyses.

Notre objectif étant de mieux comprendre la gestion des femmes entrepreneures maliennes et sa relation avec la performance tout en considérant l'environnement sociopolitique et sécuritaire. Le cas étudié serait : la femme entrepreneure qui gère son entreprise et qui a réussi à la diriger pendant et après la crise malienne. Ainsi, notre principale unité d'analyse est la femme entrepreneure pour la simple raison qu'elle est la principale concernée et sans elle l'étude ne pourrait point être effectuée. Notre unité

d'analyse secondaire est son entreprise qui représente son contexte et sans lequel il n'y a point de femmes entrepreneures. Nous les avons explicités dans le tableau (8).

Tableau 8  
Description des unités d'analyses

Le cas	La femme entrepreneure qui gère son entreprise et qui a réussi à diriger son entreprise pendant et après la crise malienne.	
La principale unité d'analyse (Unité d'analyse principale)	La femme entrepreneure	Critères spécifiques à déterminer
Contexte dans lequel évolue notre Principale unité d'analyse (unité d'analyse secondaire)	L'entreprise	Critères spécifiques à déterminer

### 3.3.1. Les critères d'échantillonnages

La population échantillonnée peut être définie comme étant l'ensemble des unités d'analyses (personnes ou objets) auquel on s'intéresse et il revient au chercheur de la déterminer en fonction de sa problématique et de ses objectifs de recherches (Mongeau, 2008). Dans le but d'établir nos critères d'échantillonnage, nous nous sommes posé la question de savoir qu'est-ce que nous entendons par la femme entrepreneure et ce que nous entendons par une entreprise dirigée par celle-ci. Cela nous a permis d'identifier les critères déterminants de l'entrepreneure et de son entreprise.

- ***Les critères déterminant l'entrepreneure***

Afin d'avoir la chance de choisir les femmes entrepreneures qui nous intéressent particulièrement, nous avons donné la possibilité à toutes les femmes entrepreneures qui se trouvent sur le territoire malien. À savoir celles qui sont dans le district de Bamako et celles qui se trouvent dans les 10 régions du Mali.

De plus, nous n'avons choisi que les femmes entrepreneures qui ont créé leurs entreprises par elles-mêmes et qui en sont les principales dirigeantes afin de nous assurer que toutes les décisions prises en entreprise émanent d'elles-mêmes.

Enfin, ces femmes se devaient d'être en affaires au minimum à partir de l'année 2012 pour nous donner la chance de comprendre sa gestion pendant la crise.

▪ *Les critères déterminant l'entreprise*

Pour choisir nos entreprises participantes, nous avons mis en priorité le statut juridique des entreprises en commençant par exclure tous les groupements d'intérêts collectifs. En effet, ces entreprises appartiennent le plus souvent à un groupement et non à un individu. De plus, la majeure partie du temps les membres de ces groupements détiennent les mêmes nombres d'actions et il devient plus difficile de savoir de qui émanent les décisions stratégiques ou la gestion de l'entreprise.

Les entreprises choisies pouvaient être dans tous les secteurs d'activités de l'économie et se retrouver n'importe où sur le territoire malien. Cependant, elles devaient avoir été créées à partir de l'année 2012 au minimum.

Enfin, les entreprises retenues avaient au minimum 4 employés à leur actif et avoir leur siège social dans le district de Bamako ou à l'intérieur de l'une des 10 régions du Mali.

Tableau 9  
Les critères d'échantillonnages

<i>Unités d'analyses</i>	<i>Critères d'échantillonnages</i>
Entrepreneure	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créatrice principale de l'entreprise;</li> <li>- Propriétaire principale de l'entreprise;</li> <li>- Dirigeante principale de l'entreprise;</li> <li>- Être en affaires au minimum à partir de l'année 2012.</li> </ul>
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise dans tous les secteurs de l'économie;</li> <li>- Entreprise créer au minimum à partir de l'année 2012;</li> <li>- Siège social sur le territoire malien.</li> </ul>

### **3.3.2. Les procédures d'échantillonnage**

Étant donné que nos critères d'échantillonnages étaient déjà pré établis à l'étape précédente, pour constituer notre échantillon, nous avons opté pour une procédure par choix raisonné. En effet, cette technique était adaptée à nos buts et moyens dans la mesure où elle nous a permis d'atteindre les femmes entrepreneures d'une manière efficace et efficiente tout en tenant compte de nos critères.

Ayant pris contact avec la grande majorité des regroupements de femmes entrepreneures au Mali (ADEFEM, ANFHO, COGIAM, UNAFAM, RFAO, RFAM), nous avons constitué notre liste composée de l'ensemble de ces membres puis nous avons choisi nos 5 femmes entrepreneures par choix raisonné en tenant compte de nos critères d'analyses.

Au départ, nous étions en possession de 200 entreprises parmi lesquelles plus d'une centaine avait été créées après l'année 2012. Ensuite, nous avons retiré celles qui avaient un statut de groupement collectif et celles qui avaient moins de 4 employés à leurs actifs. De ce fait, nous nous sommes retrouvés avec une cinquantaine d'entreprises à partir desquelles nous avons choisi par choix raisonnés cinq entreprises pour tester notre guide

d'entrevue puis il fut réadapté pour les cinq entreprises qui ont fait l'objet de notre choix définitif.

### 3.3.3. Les entreprises participantes

Les entreprises qui ont participé à notre étude étaient aux nombres de cinq, dont deux opérant dans le secteur commercial, une dans la production alimentaire et les deux dernières dans le secteur des services. Nous les avons fait passer des entretiens semi-dirigés en vue de comprendre les enjeux qui découlent de leurs réalités. Ces entreprises sont présentées de manières plus détaillées dans le tableau (10).

Tableau 10

La description des entreprises participantes au projet de recherche

<b><i>Entreprise</i></b>	<b><i>Cas1</i></b>	<b><i>Cas2</i></b>	<b><i>Cas3</i></b>	<b><i>Cas4</i></b>	<b><i>Cas5</i></b>
Secteur d'activité	Pharmacie (commerciale)	Transit (service)	Production alimentaire	École de formation (service)	Commerce de détail
Date de création	1990	1998	2012	2006	2012
Fond de départ	6521 \$	681 \$	56 818 \$	34 090 \$	454 \$
Nombre d'employés	6 employés	23 employés	9 employés	20 employés	4 employés
<b>CA</b>					
2012	670 454 \$	2 727 272 \$	5 681 \$	56 818 \$	6 363 \$
2013	675 000 \$	2 272 727 \$	7 954 \$	56 818 \$	8 636 \$
2014	681 818 \$	3 409 090 \$	11 363 \$	68 181 \$	7 954 \$
2015	704 545 \$	4 454 454 \$	29 545 \$	72 727 \$	14 772 \$
<b><i>Entrepreneure</i></b>					
<b>Statut matrimonial</b>	Mariée	Mariée	Célibataire	Mariée	Mariée
<b>Âge et nombre d'enfants</b>	55 ans avec 4 enfants	38 ans avec 2 enfants	23 ans sans enfant	58 ans avec 4 enfants	54 ans avec 4 enfants
<b>Formation initiale</b>	Pharmacienne	Transit	Gestion d'entreprise	Docteur vétérinaire	Restauratrice
<b>Place occupée dans</b>	Directrice générale	Directrice générale	Directrice générale	Promotrice	Directrice générale

l'entreprise					
--------------	--	--	--	--	--

### 3.4.LA COLLECTE DE DONNÉES

#### 3.4.1. Le choix de la stratégie de collecte des données

Pour collecter les données auprès des femmes sélectionnées, nous avons préparé un guide d'entrevue qui avait pour objectif principal de comprendre la relation entre les pratiques de gestion et la performance de leur entreprise.

Les questions ont été constituées à partir de notre revue de la littérature afin de collecter les données sur les caractéristiques de l'entrepreneure (valeurs, âge, scolarité, sexe, expertise et expérience), son entreprise (taille, âge, innovation, exportation, organigramme, croissance), ses motivations lors de la création de son entreprise, ses objectifs personnels (financiers et non financiers), les pratiques de gestion qu'elle emploie en entreprise ( planification, organisation, direction, contrôle, leadership, innovation, gestion financière et commerciale, exportation et la gestion du personnel), l'influence de l'instabilité sociopolitique et la culture sur la performance de leur entreprise.

Le guide d'entrevue a été constitué majoritairement de questions ouvertes sur les différents sujets afin d'avoir des informations pertinentes concernant chaque unité d'analyse.



### **3.4.2. Le protocole de la cueillette des données**

Dans le but de recueillir nos données auprès des participantes définitives, nous avons contacté chacune d'entre elles au téléphone et par email pour d'abord leur parler et présenter le projet de recherche. Après la manifestation de leur choix d'acceptation, nous avons pris un rendez-vous pour les entrevues.

Par la suite, deux rendez-vous ont été planifiés avec un espace qui variait entre deux et trois jours pour chacune d'entre elles compte tenu de la longueur de notre guide d'entrevue. Le déroulement s'est passé comme prévu à savoir que chaque entrevue aurait pris 2 h de temps pour une durée moyenne de 4h par cas. Enfin pour compléter nos informations sur l'entreprise les entrepreneures nous ont fourni certaines documentations telles que les bilans annuels, l'organigramme de l'entreprise, etc.

### **3.5.L'ANALYSE DES DONNÉES**

L'analyse des données permet au chercheur de comprendre, résumer les données et les interprétés pour donner des réponses claires aux questions qui ont motivé la collecte (Statistique Canada, 2003). Étant donné que nous avons choisi une méthodologie qualitative, notre analyse nécessite forcément une grande rigueur. Selon Yin (2011, 2012) l'une des principales difficultés des recherches qualitatives est l'analyse des données. Pour la simple raison que ces données sont de nature complexe comparativement aux données quantitatives (Miles et Huberman, 2003). De ce fait, nous avons sélectionné des tactiques ainsi que des outils d'analyses qui nous permettront d'assurer la fiabilité de nos données.



### **3.5.1. Le choix de la tactique d'analyse des données**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'utiliser le logiciel NVIVO 11 pour analyser toutes les entrevues. Ce logiciel nous a permis d'analyser nos différentes sources d'entrevues avec technique et précision dans la mesure où nous avons eu la chance de catégoriser par thématique nos données. Par la suite, il nous a été facile de faire ressortir avec pertinence tous les paramètres qui sont nécessaires à notre compréhension.

### **3.5.2. Le protocole d'analyse des données**

La première étape de notre analyse des données a commencé par une retranscription des données. En effet, notre premier travail consista à retranscrire l'intégralité du contenu de nos entrevues dans le but de saisir toutes les informations brutes. Ensuite, dans un style simple, il nous a été facile de faire une rédaction de texte narratif pour chaque cas qui fut constituée de la description des entrepreneures, leurs entreprises, leurs parcours, les pratiques de gestion employées en entreprise ainsi que leurs impacts sur la performance.

Étant donné que nous avons travaillé avec le logiciel NVIVO 11 pour le traitement des données, nous avons thématiqué l'ensemble du contenu de nos interviews. À partir de notre cadre théorique, nous avons créé des thématiques dans lesquelles nous sommes réparties le contenu des entrevues. Ceci nous a permis d'être mieux organisés et mieux structurés dans notre démarche.

## QUATRIÈME CHAPITRE

### 4. LES RÉSULTATS

Cette étude avait pour but fondamental de comprendre la relation entre les pratiques de gestion et la performance des femmes entrepreneures maliennes dans un environnement d'instabilité sociopolitique et sécuritaire.

Dans un premier temps, il s'agira de faire assoir notre analyse intra-cas dans laquelle nous tenterons d'ébaucher l'historique des entreprises étudiées, le parcours de chaque entrepreneure, leurs motivations entrepreneuriales, les objectifs de performance personnels et organisationnels, les pratiques de gestion employées par l'entrepreneure et leurs impacts sur la performance, l'impact de la crise sur la gestion des entreprises, ainsi que le rôle de la culture sur l'entrepreneure et son entreprise. Ensuite, une analyse inter-cas s'en suivra dans laquelle nous essayerons de comparer les différentes pratiques de gestion stratégiques employées par les femmes entrepreneures, leurs impacts sur la performance, les liens entre l'instabilité sociopolitique et la gestion des femmes entrepreneures toujours dans une logique de performance durable.

Pour ce faire, il est important de mettre en relief le fait que nous allons nous imprégner essentiellement des propos tenus par nos entrepreneures interviewées en leur attribuant des noms fictifs afin d'assurer leur confidentialité.

#### 4.1. L'ANALYSE INTRA-CAS

##### 4.1.1. L'entreprise Kossam

Aujourd'hui âgée de cinquante-cinq ans et mariée avec quatre enfants, Cocote Salé est une pharmacienne de formation qui créa son entreprise vers les années 1990. En effet, après ses études en Union soviétique en 1989, elle décida de retourner au Mali pour y travailler.

Témoin de la privatisation du secteur pharmaceutique en cette période au Mali, elle vit en cela, une grande occasion de travailler dans un secteur familial qu'elle affectionne particulièrement. Pour elle, c'était la seule opportunité de travailler dans son domaine d'activité et un moyen de se hisser au rang d'une femme accomplie et épanouie. Elle dit à ce propos :

[...] À mon retour de mes études en 1989, le secteur pharmaceutique venait d'être privatisé donc, j'ai décidé d'ouvrir ma pharmacie puisque c'était une très bonne occasion pour moi. Dans la vie, il faut faire ce qu'on connaît bien. Moi je suis pharmacienne de formation et le domaine de la pharmacie est ce que j'ai appris le mieux. [...] C'était une évidence!

Dans la même lignée, elle se mit donc à chercher du financement de part et d'autre afin de pouvoir ouvrir sa pharmacie. À l'époque, elle fut d'abord confrontée aux refus des investisseurs et des banquiers dus selon elle, au manque de confiance, son jeune âge et son manque d'expérience dans le domaine. Ensuite, sont venues s'ajouter d'autres difficultés comme les démarches administratives pour l'octroi d'un agrément de pharmacien et le site d'implantation de la future entreprise : « J'ai vraiment couru de gauche à droite pour chercher des fonds en vain. Aucun financement externe ne m'a été octroyé pour démarrer ma pharmacie » (Cocote Salé).

Afin de faire face à toutes ces difficultés, celle-ci s'arma de courage pour trouver un financement auprès des membres de sa famille qui lui ont donné une somme de 3 000 000 de francs CFA soit 6 521 \$ CAD pour ouvrir sa pharmacie en 1990 : « finalement pour réaliser mon projet, un grand frère et un autre beau-frère m'ont prêté 3 000 000 francs CFA pour commencer ma pharmacie » (Cocote Salé).

Aujourd'hui, entreprise individuelle, la pharmacie a à son actif 6 employés à temps plein et un chiffre d'affaires qui variait entre 295 000 000 francs CFA (670 454\$ CAD) en 2012 à 297 000 000 francs CFA (675 000 \$) en 2013 et de 300.000.000 francs CFA (681 818 \$ CAD) en 2014 à 310.000.000f CFA (704 454 \$ CAD) en 2015.

Propriétaire unique de l'entreprise, Cocote Salé a finalement bénéficié d'un financement bancaire à hauteur des un tiers de son chiffre d'affaires pour investir dans l'amélioration continue des services de la pharmacie et dans l'innovation. Selon Cocote Salé :

[...] Malgré tout, les banquiers ne nous donnent jamais ce qu'on leur demande dans les termes qui conviennent à l'entreprise. Néanmoins, j'ai réussi à avoir un prêt bancaire à hauteur des 1/3 du chiffre d'affaires pour investir dans l'entreprise en termes de développement d'activités. [...] Tout cela s'est passé des années après la création de la pharmacie. (Cocote Salé).

L'entrepreneure s'est fixé comme objectifs personnels de performance d'avoir une bonne qualité de vie grâce à son entreprise, de s'impliquer socialement dans sa communauté, assurer un revenu adéquat pour faire vivre correctement sa famille et voir ses enfants prendre la relève de son entreprise. Par conséquent, ses objectifs de performance organisationnels s'articulent autour de la pérennisation de son entreprise, la maximisation du chiffre d'affaires, du bénéfice, du profit et d'offrir un bon

environnement de travail à ses employés.

Dans la même logique, l'entrepreneure adopte plusieurs pratiques de gestion afin d'atteindre ces objectifs de performance. En effet, dans notre discussion, elle nous a étayé les différents éléments qui lui permettent de jongler entre la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des activités en entreprise.

Pour commencer, l'entrepreneure dit être la seule à planifier les activités, les objectifs et les plans stratégiques de son entreprise. Par la suite, ils sont communiqués aux employés. Elle poursuit par ces propos:

[...] Je suis la seule à planifier les objectifs et les plans stratégiques de l'entreprise y compris des activités. Je décide des plans à suivre et j'informe mes employés ensuite. Par exemple, l'un de nos objectifs stratégiques est la satisfaction de la clientèle que tout le monde connaît dans la pharmacie parce que je leur ai communiqué cela. [...] Je planifie également les objectifs que doivent atteindre les employés et comment ils vont travailler au sein de l'entreprise (Cocote Salé).

En ce qui concerne l'organisation des activités au sein de l'entreprise, Cocote Salé travaille en collaboration avec ses employés. Elle répartit les tâches entre ces derniers qui sont tous des pharmaciens en majorité et communique beaucoup avec eux pour le bon fonctionnement des activités en entreprise. Elle spécifie que, l'organisation est très facile compte tenu de la dimension petite de l'entreprise, mais aussi des employés dévoués et à l'écoute. Ce faisant, chaque employé a une tâche bien précise et cela facilite également sa direction : « La hiérarchisation au sein de l'entreprise est non formelle et elle fonctionne très bien étant donné que nous ne sommes pas très nombreux. Je suis la directrice et il y a mes collaborateurs » (Cocote Salé).

Toujours en collaboration avec ses employés, l'entrepreneure dit assurer le contrôle

de ses activités. Elle est la superviseuse principale de la pharmacie et avec ces employés chacun effectue un contrôle permanent avant et après son travail. En outre, Cocote Salé dit travailler avec deux autres comptables avec qui, elle s'assure de la bonne gestion des comptes et des stocks. Selon l'entrepreneure :

Pour l'instant, nous n'avons pas de mécanisme de contrôle formel ou de suivi des activités au sein de l'entreprise de façon formelle. Cependant, avec mes employés chacun s'assure d'un bon contrôle avant et après son shift. [...] Je leur fais confiance, car j'ai su développer l'esprit d'équipe qui les amène à travailler comme dans leurs propres entreprises (Cocote Salé).

En plus des quatre pratiques de gestion primaires qui sont : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle, Cocote Salé nous a expliqué comment elle fait pour s'entourer de bons collaborateurs. L'entrepreneure nous a expliqué que cela est tout un processus qui commence d'abord par l'embauche de ses employés. Elle s'assure d'engager que des pharmaciens qui ont de l'expérience et une bonne éthique au travail : « La majeure partie de mes employés sont des personnes que je connais et qui m'ont été recommandées pour leur bon travail » (Cocote Salé). De plus, elle a mentionné former ses employés plusieurs fois par an, les paie beaucoup plus au-delà du SMIC salarial malien, les conseille et participe souvent à la gestion de leurs problèmes sociaux et personnels. Cocote Salé trouve que, les relations au travail sont très bonnes, car ils travaillent toutes en harmonie et l'information est transmise plus facilement.

L'entrepreneure a mis l'emphasis sur plusieurs pratiques de gestion stratégique comme l'innovation, les partenariats d'affaires, les réseaux et la proximité avec ses employés qui sont des atouts majeurs pour concurrencer ses concurrents actuels et potentiels. À ce propos Cocote Salé nous dit:

Je communique efficacement avec mes employés et je les traite bien



au sein de l'entreprise. Cela à un très bon impact sur la performance de mon entreprise. De plus, ma collaboration avec d'autres pharmaciens a été très utile pour moi d'abord en tant que femme puis en temps qu'entrepreneure et trouver des bons plans pour la commercialisation dans ma pharmacie. De ces collaborations, nous avons introduit divers services dans la pharmacie comme faire des préparations galéniques pour les clients, offrir des produits à des prix très abordables, etc. [...]. Je prends souvent des prêts bancaires pour investir dans mon entreprise en termes de développement d'activités et innovation.

[...] Tout cela me permet d'abord de travailler en harmonie avec tout le monde et prôner l'équilibre au sein de mon entreprise. Pour moi le leadership c'est savoir bien organiser les activités en entreprise en collaboration avec mes employés et tous mes collaborateurs. [...] De plus, j'exerce ce métier depuis 26 ans et tous mes clients me connaissent depuis longtemps. C'est cela qui fait ma force! (Cocote Salé).

Ces différentes pratiques de gestion ont permis à l'entrepreneure tout d'abord d'améliorer ses conditions de vie de façon continue, pérenniser son entreprise, augmenter son chiffre d'affaires, son bénéfice, son profit ainsi que le dévouement de ses employés. Nous avons tenu à mieux expliciter ces pratiques de gestion dans le tableau suivant.

Tableau 11

Les pratiques de gestion (PG) et leurs impacts sur la performance de l'entreprise Kossam

Les PG	PG employée par l'entrepreneure dans son entreprise	Impacts sur la performance de l'entreprise
<b>Planification</b>	-Seule à planifier les politiques et objectifs généraux de l'entreprise. -Communication faite aux employés après avoir pris les décisions par rapport à la planification.	Selon Cocote salé, la bonne gestion a eu plusieurs impacts positifs sur son entreprise à savoir :
<b>Organisation</b>	- Organisation faite en collaboration avec les employés parce	

	<p>qu'elle tient à ce qu'ils se sentent impliqués au travail.</p> <p>-Elle trouve que son organisation est très facile, car ses employés sont très à l'écoute et sont tous des pharmaciens.</p>	-L'amélioration continue de ses conditions de vie.
<b>Direction</b>	<p>-La hiérarchisation fonctionne très bien, car elle est construite de façon simple à savoir (la directrice et les employés) et l'entrepreneure supervise toutes les activités.</p> <p>- La hiérarchisation est informelle.</p> <p>-l'entrepreneure délègue plusieurs tâches (ventes et commercialisation, prestation de service et comptabilité).</p>	<p>-L'amélioration continue des conditions de vie de sa famille.</p> <p>-La pérennité de son entreprise.</p>
<b>Contrôle</b>	<p>-L'entrepreneure contrôle toutes les activités de son entreprise en collaboration avec ses employés et ses comptables.</p> <p>- Chaque employé s'assure d'un contrôle bien fait avant de commencer son service.</p> <p>-L'entreprise a à son actif 2 comptables qui aident l'entrepreneure à faire la gestion des stocks et des comptes.</p> <p>-Elle tient à s'assurer que tout soit bien fait.</p>	<p>-L'augmentation du chiffre d'affaires.</p> <p>-L'augmentation du bénéfice.</p> <p>-L'augmentation du profit.</p>
<b>Le style de gestion (leadership)</b>	-Nous estimons que Cocote Salé a un style de gestion participatif, car après analyse des différentes questions qu'on lui a posées durant l'entrevue, elle travaille énormément en collaboration avec tout le monde (employés, collaborateurs, famille, etc.)	<p>-L'implication des employés et leur dévouement.</p> <p>-La performance continue des employés.</p>
<b>L'intégration des employés talentueux au sein de l'entreprise Gestion et rétention du personnel ;</b>	<p>-Pour s'entourer de bons employés, Cocote Salé use de ses différents réseaux et connaissances afin d'embaucher de bons pharmaciens.</p> <p>-L'entrepreneure dit avoir cultivé l'esprit d'équipe qui amène ses employés à s'investir et à se comporter comme s'ils étaient dans leurs propres entreprises.</p> <p>-Une très bonne communication interne en entreprise.</p> <p>-Elle dit contribuer à la gestion de la majeure partie des problèmes que peuvent rencontrer ses employés et les conseils le plus souvent.</p>	
<b>L'information</b>	<p>-La diffusion de l'information est chose facile selon l'entrepreneure puisque n'étant pas très grand de par le nombre d'employés, tout le monde reçoit l'information sans problème.</p> <p>-Tout le monde participe à la diffusion de l'information en</p>	

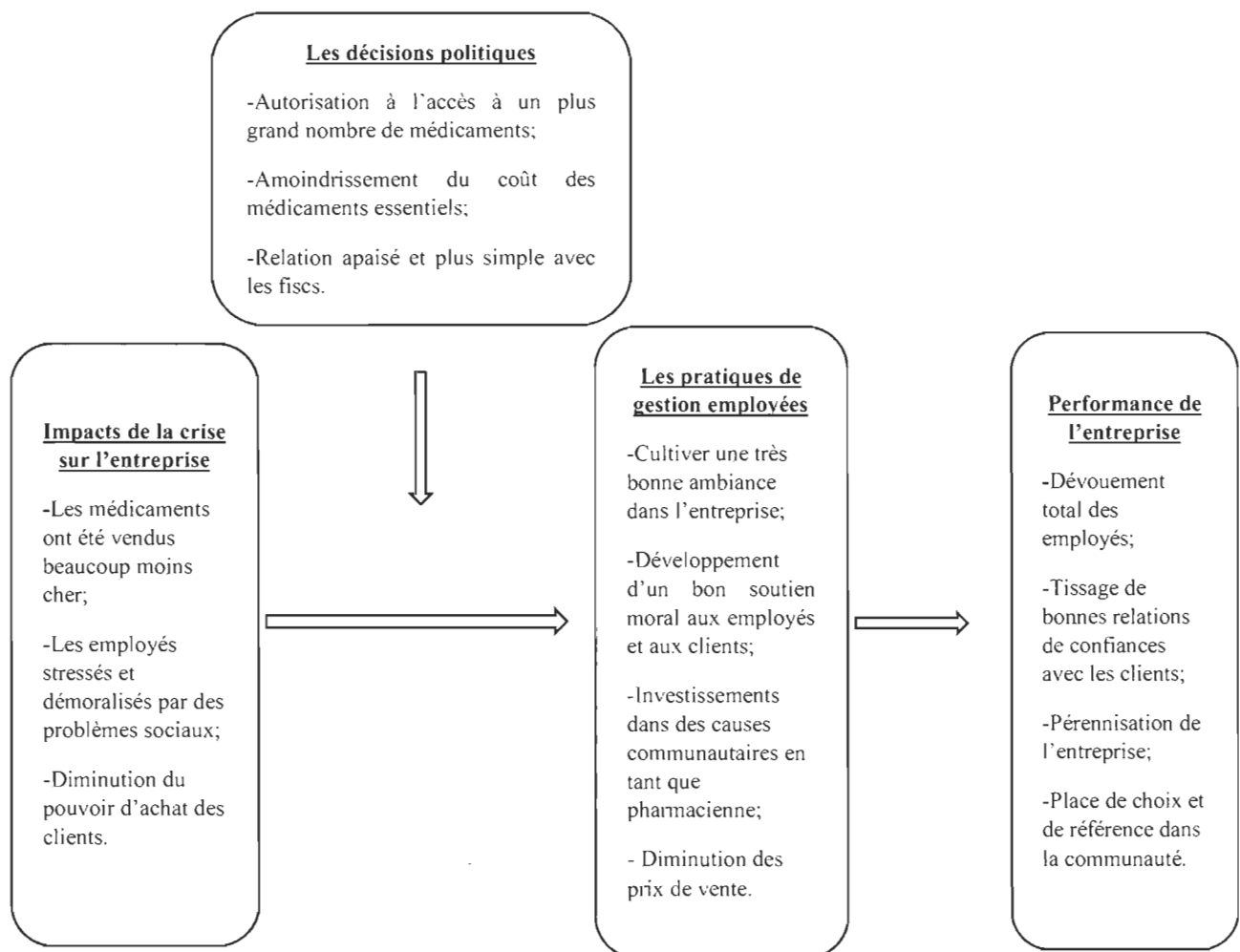
	<p>utilisant différents outils pour faciliter ce travail (téléphone, notes de service, registre, etc.).</p> <p>-Pour se renseigner sur le marché, l'entrepreneure collabore avec plusieurs pharmaciens de la place avec qui elle partage des informations souvent très stratégiques.</p>	
<b>La gestion financière</b>	<p>-Pour une bonne gestion financière de son entreprise, l'entrepreneure a embauché 2 comptables, se forme très souvent et supervise les activités en caisse pour s'assurer de l'efficacité du travail.</p> <p>-Elle affirme avoir de bonne relation avec ses comptables avec qui elle travaille en collaboration et en harmonie.</p> <p>-Elle affirme avoir de bonne relation avec ses banquiers également même si selon elle, ces derniers ne lui accordent jamais ce qu'elle souhaite.</p>	
<b>La gestion commerciale</b>	<p>-L'entrepreneure affirme ne pas avoir de structure formelle qui s'occupe de la gestion commerciale de l'entreprise. Ceci incombe à ces tâches personnelles et à celles des employés.</p> <p>-Étant donné que la publicité est interdite dans son domaine, elle s'assure que les employés conseillent bien ses clients et s'occupent bien d'eux en pharmacie.</p>	
<b>La gestion du temps</b>	<p>-Bonne gestion du temps dans le traitement des commandes, la planification de toutes les activités en entreprise.</p> <p>-Cependant, étant mariée avec 4 enfants, l'entrepreneure affirme avoir des difficultés pour mieux gérer son temps entre sa famille, ses affaires et le social.</p>	
<b>L'innovation</b>	<p>-Introduction constante de nouveaux produits en entreprise.</p> <p>-Collaborer avec d'autres pharmaciens pour échanger et mieux ajuster ses stratégies.</p> <p>-Adoptions de nouvelles méthodes de travail avec de nouveaux investissements.</p>	
<b>Les habiletés</b>	<p>-Formation continue de l'entrepreneure pour mieux gérer son entreprise.</p> <p>-Formation saisonnière des employés pour faire une mise à niveau des connaissances et assurer une bonne commercialisation des produits.</p>	

L'entrepreneure nous a relaté l'impact de la crise malienne sur son entreprise. En effet, elle a mentionné le fait que la pharmacie est un domaine particulier et très souvent les gens sont obligés d'acheter les médicaments s'ils sont malades aussi cela a limité les pertes en termes de chiffre d'affaires à son niveau. De plus, avec la crise, Cocote Salé a mentionné le fait que le gouvernement a baissé les taxes qui concernent les produits pharmaceutiques, amoindri les frais des médicaments essentiels et rendu les relations fiscales beaucoup plus faciles. Cependant, elle nous a parlé d'autres facettes de la crise sur son entreprise à savoir le stress au niveau des employés qu'elle a dû gérer avec tact et patience puis vient s'ajouter la diminution du pouvoir d'achat des clients en plus de l'état de panique au sein de la population.

Pour faire face à cette situation de crise, l'entrepreneure dit avoir cultivé une très bonne ambiance dans l'entreprise, soutenu les employés moralement ainsi que les clients, investi dans des causes communautaires en tant que pharmacienne et diminué ces prix de vente. Ainsi, Cocote Salé a tissé de bonnes relations de confiance avec sa clientèle pendant la crise, pérennisé son entreprise, augmenté le dévouement de ces employés au travail et occupé une place de choix au sein de sa communauté. Nous avons tenu à schématiser ces propos.

Figure 3

L'impact de la crise, des décisions politiques sur la gestion de l'entreprise, les pratiques de gestion employées et leurs impacts sur la performance



Enfin, nous nous sommes entretenues avec Cocote Salé par rapport à la culture malienne et celle-ci nous a expliqué que la culture a ses avantages et ses inconvénients

pour une entrepreneure comme elle. En effet, comme avantage, elle a évoqué l'efficacité du bouche-à-oreille des clients dans la communauté qui lui réfère très souvent d'autres personnes. Les gens lui accordent énormément leur confiance, ils croient en elle en tant que femme et en tant que pharmacienne.

Comme inconvénient, elle trouve que les Maliens sont très impliqués dans le social donc en tant qu'entrepreneure elle passe beaucoup plus de temps à régler les problèmes sociaux, d'où la grande difficulté à trouver un équilibre.

#### **4.1.2. L'entreprise Kiki**

Djelika, une jeune salariée de 20 ans travaillait à l'époque dans une grande société de transit dans laquelle elle venait d'acquérir quelques années d'expérience. Fort de ces expériences, elle décida de s'atteler à l'accomplissement de son rêve d'enfance. En effet, selon elle, créer sa propre entreprise de transit était un rêve d'enfance qu'elle avait longtemps chéri. De plus, ce fut pour elle un moyen d'être elle-même aux commandes de son entreprise afin de s'offrir une grande flexibilité dans son travail et augmenter son autonomie financière. Ainsi, ladite entreprise individuelle fut créée en 1998 ayant pour propriétaire unique Djelika.

Selon l'entrepreneure, les débuts ont été très difficiles pour elle en tant que femme qui devait se frayer un chemin parmi les hommes. Elle nous expliqua qu'au Mali, les sociétés de transit sont généralement constituées par des hommes. De plus, elle n'a bénéficié d'aucun financement bancaire. Elle a dû épargner 300 000 francs CFA soit 652 \$ CAD pour commencer son entreprise. L'acquisition des premiers clients fut aussi difficile à cause de son jeune âge, son statut de femme ainsi que les investissements matériels pour accomplir les commandes et asseoir la jeune entreprise. Alors, elle fut

aidée par certains de ces anciens collègues qui sont devenus ses partenaires d'affaires, lui référaient souvent des clients et l'épaulaient dans tout le processus de lancement de son entreprise. Elle poursuit par ces propos :

Créer ma société de transit était un rêve d'enfance. Les débuts ont été très difficiles, car j'ai dû faire mes preuves à cause de mon statut de femme entrepreneure, des investissements initiaux pour constituer la société aussi par rapport à la confiance des clients. [...] Par la grâce de Dieu j'ai été aidée par des anciens collègues qui sont mes partenaires aujourd'hui tout au long du processus de création. Même si je n'ai pas bénéficié de financement bancaire, ça m'a beaucoup aidé que des gens puissent m'assister pour mettre l'entreprise en place [...]. (Djelika).

Depuis sa création à nos jours, l'entreprise Kiki a considérablement grandi. Elle compte aujourd'hui 23 employés à son actif et son chiffre d'affaires est passé de 1 milliard 200 millions (2 727 272 \$ CAD) en 2012 à 1 milliard (2 272 727 \$ CAD) en 2013 et 1milliards 500 millions (3 260 869 \$ CAD) en 2014 à 2 milliards (4 347 826 \$ CAD) en 2015.

L'entrepreneure s'est fixé comme objectif organisationnel de maximiser sa croissance en termes de chiffres d'affaires, du profit, du bénéfice et pérenniser son entreprise. Elle admet que pour arriver à ces résultats, les bonnes pratiques de gestion ont eu un rôle prépondérant dans sa stratégie. Elle nous a étayé l'ensemble de ces pratiques en termes de planification, d'organisation, de direction et de contrôle.

Pour Djelika, l'une des clés du succès de son entreprise est la bonne planification stratégique des ressources et des activités. En effet, elle dit travailler beaucoup en collaboration avec ses employés quand il s'agit de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler les activités. Elle poursuit par ces propos:

Je planifie les plans stratégiques, les objectifs et la conception des activités en collaboration avec mes employés que j'appelle mes collaborateurs. [...] La planification est la clé de la réussite de nos opérations. Nous utilisons une technique d'allocation des tâches et des ressources au sein de l'entreprise. C'est-à-dire que chaque employé a une liste de tâches bien définie et un budget pour accomplir ses différentes opérations. Nous utilisons cette méthode pour chaque mission à accomplir pour optimiser le temps et les ressources (Djelika)

Pour l'organisation et la direction des activités, Djelika travaille également avec ses collaborateurs. Elle a mis en place une hiérarchisation formelle composée d'un directeur adjoint, d'un comptable, plusieurs commerciales, des prestataires de services, des informaticiens et du personnel de soutien. Avec ces derniers, ils organisent l'ensemble des activités de l'entreprise. Djelika nous a mentionné ne point avoir un système de contrôle formel ou automatiser des activités au sein de son entreprise. Cependant, chaque employé a en charge de contrôler le travail de son collègue avant de réaliser la sienne.

En plus, l'entrepreneure a évoqué ses partenariats avec des écoles de transit qui lui envoie leurs meilleurs étudiants pour des stages et essai pratique. Djelika s'assure d'embaucher les meilleurs employés que le marché du travail peut offrir. Elle offre plusieurs sessions de formation à ses employés et les traite comme ces collaborateurs. Elle poursuit par ceci:

Pour moi le leadership s'est savoir bien diriger en collaboration avec tous mes collaborateurs. [...] Les relations au travail sont très cordiales je suis à l'écoute de mes employés, je participe à la gestion de leurs problèmes sociaux ou personnels. [...] Ils sont très qualifiés et ont la latitude d'innover en entreprise. Ce qui facilite également la communication (Djelika)



Djelika trouve que l'adoption des bonnes pratiques de gestion lui a permis d'améliorer ses conditions de vie ainsi que celle de sa famille, augmenter le profit, le chiffre d'affaires, le bénéfice, la croissance de son entreprise en termes du nombre d'employés ainsi que leur performance et l'augmentation de la confiance des clients. Pour mieux illustrer ces propos, nous les avons résumées dans le tableau suivant.

Tableau 12

Les pratiques de gestion et leurs impacts sur la performance de l'entreprise Kiki

<b>Les PG étudiées</b>	<b>PG employée par l'entrepreneure dans son entreprise</b>	<b>Impacts sur la performance de l'entreprise</b>
<b>Planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planification faite toujours en collaboration avec les employés.</li> <li>-Stratégie de planification interne axée sur les tâches et la personne.</li> <li>-Toutes les activités et les politiques sont planifiés au millimètre prêt.</li> <li>-Les employés clefs ont une liste d'activités planifiées et un budget alloué à son exécution.</li> </ul>	<p>Selon Djelika, l'adoption de bonnes pratiques de gestion a eu d'énormes répercussions sur la performance de son entreprise à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Amélioration des conditions de vie de l'entrepreneure ainsi que de sa famille.</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation faite en collaboration avec les employés, car tout le monde doit participer pleinement à chaque mission.</li> <li>-Répartition des tâches bien précises, car tous les employés ont une liste claire avec les objectifs et les résultats à atteindre pour chaque activité.</li> <li>-Les employés ont le droit d'apporter de nouvelles initiatives.</li> <li>-L'entrepreneure vérifie tous les jours pour s'assurer que tout est correct.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'augmentation du profit de l'entreprise.</li> <li>-La maximisation du chiffre d'affaires de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La hiérarchisation est formelle composée de : (directrices, son adjoint, les employés et le personnel de soutien).</li> <li>-Parmi les employés, il y a un comptable, des commerciaux, des informaticiens qui aident l'entrepreneure dans sa gestion et à qui elle a délégué plusieurs tâches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'augmentation du bénéfice de l'entreprise.</li> <li>-La croissance en termes de nombre</li> </ul>

<b>Contrôle</b>	<p>-Premier contrôle effectué par l'entrepreneure dans sa supervision de tous les jours.</p> <p>-Deuxième contrôle effectué par chaque employé qui s'assure que le travail a été bien fait à l'étape précédente avant d'effectuer la sienne.</p>	<p><b>d'employés et de la taille de l'entreprise.</b></p> <p><b>-L'augmentation de la performance des employés.</b></p> <p><b>-L'augmentation de la confiance des clients à l'entreprise.</b></p>
<b>Le style de gestion (leadership)</b>	<p>-Djelika a un style de gestion très participatif dans lequel elle introduit tous ses collaborateurs et tient compte de leur avis.</p> <p>-Pour elle, le leadership c'est être un bon leader et avoir une bonne capacité à collaborer avec tous les gens.</p>	
<b>L'intégration des employés talentueux au sein de l'entreprise</b>  <b>Gestion et rétention du personnel;</b>	<p>-Pour s'entourer de bons collaborateurs, Djelika a adopté 2 stratégies d'embauche.</p> <p>-Elle use de ses réseaux pour trouver des employés très qualifiés et collabore avec des écoles de transit qui lui envoient leurs meilleurs étudiants qu'elle finit par embaucher s'ils sont bons.</p> <p>-L'entrepreneure considère ses employés comme des collaborateurs, ils sont consultés à tous les niveaux de la planification, l'organisation, direction, etc. Ils sont tous bien payés au-delà du SMIC salarial malien.</p> <p>-L'entrepreneure dit octroyer des bonus à ses employés quand une tâche est bien exécutée et participe à la gestion de leurs problèmes ou cas sociaux qui les incombent.</p>	
<b>L'information</b>	<p>-L'entreprise dispose d'un chargé à la communication qui s'occupe de relayer tous les employés à l'information.</p> <p>- Il utilise plusieurs moyens pour faire parvenir l'information aux employés (logiciels de communication interne efficace, etc.).</p> <p>-Pour s'informer sur le marché et les tendances, Djelika fait partie de plusieurs réseaux d'entrepreneures formels et informels avec qui elle partage des informations stratégiques.</p>	
<b>La gestion financière</b>	<p>-Pour mieux gérer ses finances, l'entrepreneure a un comptable qui s'assure de la bonne tenue des opérations ;</p> <p>-L'entreprise exige de ses clients de faire des virements bancaires ou de leur attribuer un chèque pour assurer la traçabilité et la transparence dans ses affaires.</p>	
<b>La gestion commerciale</b>	-Djelika a plusieurs agents commerciaux dans son entreprise qui s'occupent de la gestion commerciale de l'entreprise ;	

	- L'entreprise n'a pas de structure formelle en marketing, mais adopte des stratégies formelles de marketing pour atteindre chacune de leur cible (entreprise, particulier, État).	
<b>La gestion du temps</b>	-Le timing est respecté dans toutes les activités de l'entreprise de la planification à l'exécution des tâches.  -Cependant, l'entrepreneure dit éprouver des difficultés à répartir son temps entre familles, affaires et social.	
<b>L'innovation</b>	-L'entrepreneure dit être dans la quête perpétuelle de l'efficacité et l'efficience organisationnelle dans l'exécution des différentes activités de l'entreprise. De ce fait, elle rénove constamment ses méthodes de travail ;  -Elle dit investir beaucoup dans le renforcement de capacité au sein de l'entreprise et donne la latitude à ces employés d'user leur créativité pour trouver de nouvelles méthodes de travail.	
<b>Les habiletés</b>	-L'entrepreneure dit n'embaucher que des personnes compétentes qui seront reformées au sein de l'entreprise pour être conforme à ses besoins ;  -Tous les employés y compris l'entrepreneure bénéficient de plusieurs formations au cours de l'année qui peuvent être nationales et internationales.	

Comprenant comment Djelika gère son entreprise, celle-ci nous a fait part à son tour des pratiques de gestion stratégiques qui selon elle, influencent le plus la performance de son entreprise. En effet, elle trouve que le fait qu'elle ait acquis une grande expérience sur le marché comparativement à beaucoup d'entrepreneurs l'aide énormément. Des employés mieux traités et mieux formés lui permettent de performer en entreprise, car ils sont tous dévoués au travail. En plus, viennent s'ajouter d'autres particularités telles que le marketing et la bonne planification stratégique qui sont des facteurs d'attraction de clients fidèles puisque toutes les tâches seront bien exécutées. Enfin, elle nous a souligné l'apport essentiel des partenaires qu'il faut à la place qu'il faut ainsi que l'utilité d'avoir des matériaux de pointe dans l'entreprise pour exécuter ses

contrats. Pour elle :

Adopter de bonnes pratiques de gestion m'a permis d'augmenter la croissance de mon entreprise en termes de taille, de nombre d'employés, acquérir plus de clients ainsi augmentés mon chiffre d'affaires et mon bénéfice [...]. De plus, je trouve que mes employés sont de plus en plus performants et dévoués au travail. (Djelika)

Outre cela, Djelika a ébauché l'impact de la crise sociopolitique et sécuritaire sur ses affaires, les lois qui émanent des décisions politiques et qui peuvent avoir des impacts sur son entreprise, sans oublier de nous préciser ses astuces pour faire face à la situation en tant que société de transit qui effectue plusieurs de ces opérations en collaboration avec l'international.

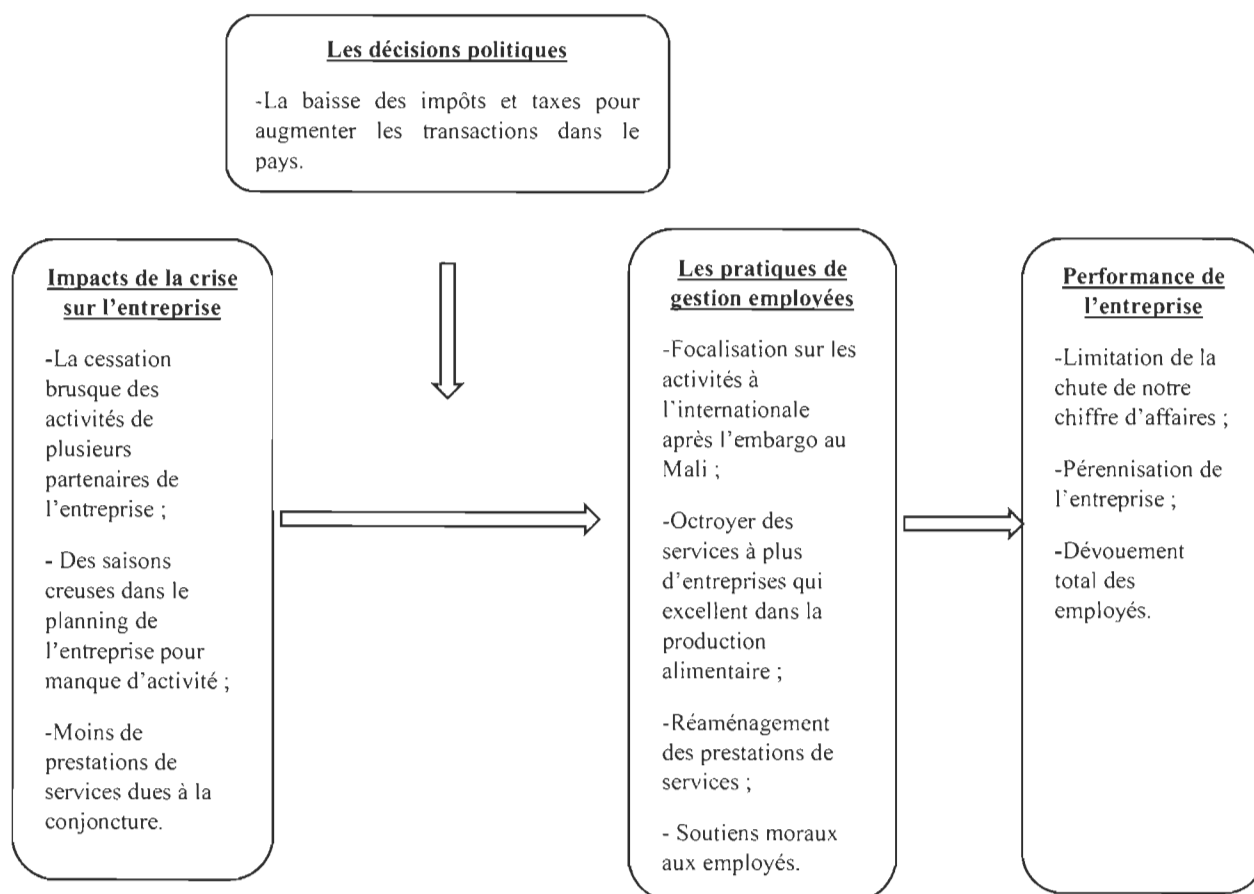
L'entrepreneure nous a spécifié que la plus grande crise que son entreprise a traversée est celle de 2012-2013 (le coup d'État et la période transitoire). En effet, KIKI a perdu plus de 15% de son chiffre d'affaires de 2012 à 2013. Il est passé de 1milliards 200 millions francs CFA à 1milliards de francs CFA. Après ces années, l'entreprise à essayer de tenir le cap. Pour ce faire, l'entrepreneure a dû adopter certaines pratiques de gestion qu'elle nous a spécifiée dans ces propos :

[...] Nous nous sommes focalisés sur les activités à l'internationale après l'embargo au Mali, nous avons octroyé des services à plus d'entreprises qui excellent dans la production alimentaire, nous avons réaménagé nos prestations de services avec des prix beaucoup plus abordables étant donné que l'État a baissé les taxes et apporté un bon soutien moral aux employés. (Djelika)

Djelika trouve que les pratiques de gestion employées lui ont permis de limiter la chute de son chiffre d'affaires, pérenniser et augmenter le dévouement de ses employés. Nous avons schématisé ces différents rapports entre les pratiques de gestion employées en période de crise ainsi que leurs impacts sur la performance de l'entreprise.

Figure 4

L'impact de la crise, des décisions politiques sur la gestion de l'entreprise, les pratiques de gestion employées et leurs impacts sur la performance.



Pour terminer, Djelika nous a expliqué elle aussi les avantages et les inconvénients de la culture malienne qui peuvent avoir des impacts sur elle en tant qu'entrepreneure. Elle mit l'emphase comme l'entrepreneure précédente sur le fait que les Maliens sont de nature sociable et ceci peut s'avérer être souvent avantageux, car ses connaissances la réfèrent à d'autres personnes qui ont besoin de ses prestations de services. Cependant, le fait que le Mali soit un pays ancré dans sa culture, elle explique qu'il faut souvent avoir de la poigne pour bien diriger une entreprise de transit en tant que femme.

#### **4.1.3. L'entreprise ABB Maliba**

ABB Maliba est une jeune entreprise créée en 2012 par Alima Babi jeune finissante en gestion âgée de 23 ans. Elle excelle dans le secteur de la production agroalimentaire et pastoral (pisciculture, aviculture, apiculture, maraichage, bovinerie et riziculture). L'entrepreneure nous a relaté ses débuts dans les affaires. En effet, après avoir terminé ces études, elle a fait le choix d'une carrière entrepreneuriale pour plusieurs raisons. En premier, elle a toujours été fascinée par l'entrepreneuriat dans ce secteur précis, car pour elle, la terre est toujours une bonne option et une passion. Alima Babi voulait se consacrer à sa passion, travailler pour elle-même, ne dépendre de personne et créer des emplois dans sa communauté en tant que jeune diplômée et en tant que femme. Elle poursuit avec ces propos :

J'ai créé mon entreprise, car je ne voulais pas travailler pour quelqu'un et je voulais me consacrer à ma passion. [...] L'entrepreneuriat m'a toujours fasciné, être mon propre chef, ne dépendre de personne et créer de l'emploi ont été depuis longtemps mon souhait. [...] J'affectionne particulièrement le secteur agro pastoral, car j'ai toujours été attiré par les animaux et l'agriculture en général. (Alima Babi)

Pour ce faire, la jeune entrepreneure a eu recours à l'aide de son père qui avait déjà un emplacement non exploité sur une vingtaine d'hectares qu'elle a dû négocier. Pour les investissements sur le site, Alima Babi a cherché du financement sans aucune suite. De ce fait, son père l'a encore financée pour une valeur initiale de 25 millions de francs CFA soit approximativement (55 555 \$ CAD) pour des investissements de production sur le terrain. Elle poursuit par :

« Celui de l'investissement a été le plus gros défi que j'ai eu à rencontrer, car toutes les portes m'ont été fermées, personne n'a voulu me financer et les débuts ont été très durs. [...] Sans oublier le défi climatique qui amenait les pompes à bruler sachant que le Mali est un pays où il fait particulièrement chaud. C'est la raison pour laquelle, les plantes ont besoin d'un approvisionnement maximum en termes d'eau pour leurs réussites et survies » (Alima Babi)

Par la suite, ABB Maliba fut créée au statut de société à Responsabilité limitée (SARL) et Alima Babi est l'actionnaire majoritaire et principale. Elle détient 100% des actions. De sa création à maintenant, l'entreprise a à son actif 9 employés ainsi qu'un chiffre d'affaires qui est passé de 2 millions 500 000 (5 681 \$ CAD) en 2012 à 3 millions 500 000 franc CFA (7 954 \$ CAD) en 2013 et 5 millions de francs CFA (11 111 \$ CAD) en 2014 à 13 millions de francs CFA soit (28 888 \$ CAD) en 2015. L'entrepreneure trouve que son entreprise est en croissance rapide et s'est fixé plusieurs objectifs organisationnels à savoir maximiser sa productivité, maximiser son bénéfice, maximiser la croissance, créer plus d'emplois dans sa communauté, offrir un environnement impeccable de travail à ses employés et pérenniser son entreprise. Dans l'absolu, elle adopte et réfléchit énormément sur les pratiques de gestion qui sont et doivent être employées dans son entreprise. Étant une jeune structure beaucoup de choses sont en élaboration. Néant-moins, elle nous a entretenues sur les différentes pratiques de gestion qu'elle adopte en entreprise.

Pour planifier, organiser, diriger et contrôler les activités au sein de l'entreprise, Alima Baby n'hésite pas à prendre les choses en main. Étant donné que son entreprise exerce dans le domaine de la production alimentaire, elle établit elle-même tous les objectifs, les plans stratégiques pour chaque division et employé de l'entreprise. Elle définit comment le travail va et sera organiser au sein de son entreprise puis elle informe ses employés. Elle a mentionné ne pas impliquer forcément ces employés dans l'organisation des activités au sein de l'entreprise. Cependant, elle dit les impliqués lorsqu'ils veulent initier de nouvelles méthodes travail. L'entreprise comprend la directrice et ses employés pour l'instant, car Alima Babi a mentionné que son entreprise est en pleine évolution et qu'elle entend créer plusieurs fonctions au sein de son entreprise. Elle poursuit par ces propos :

Je planifie seule les objectifs généraux et les politiques générales de l'entreprise. [...] J'ai mis en place un processus de planification qui consiste à décliner les différents axes en plans opérationnels dans chaque division et action de l'entreprise et ceux, sous forme de stratégies. Pour les employés j'utilise une planification stratégique RH c'est-à-dire que tous les employés disposent d'un plan de travail et d'objectifs de rendement qui précise ses tâches, ses rendements et ses résultats attendus.

J'organise les activités dans l'entreprise. [...] J'ai mis en place un processus, j'ai instauré un timing, un mode de fonctionnement, une répartition des tâches entre les collaborateurs, des règles de fonctionnements avec les tiers (fournisseurs, prestataires, client, etc.). [...] Pour le moment il n'y a pas de contrôle en tant que tel, je vais embaucher quelqu'un pour ça.

L'entrepreneure dit embaucher ses employés avec précaution. Elle fait des appels d'offres qui sont soldés par des essais en entreprise. La majeure partie de ses employés ne sont même pas des Maliens, car ce sont les personnes intéressées et qualifiées qui sont retenues pour le travail. Néant-moins, Alima



Babi affirme avoir une relation très particulière avec ses employés. À ce propos elle a nous dit :

J'ai un lien très particulier avec mes employés, ils sont tous bien payés et la plupart d'entre eux dorment au verger, j'ai pris une cuisinière qui leur prépare le petit déjeuner, le déjeuner et le dîner. [...] En cas de problème, ils viennent directement me voir et exposent leurs problèmes et ensemble nous cherchons des solutions. Je les considère comme mes amis.

[...] Les employés se sentent impliqués au travail, car il y a une cuvette à idée devant le bureau et ils y déposent leurs idées et besoins. Ainsi, on essaie d'y remédier dans la mesure du possible. [...] Pour moi, être une bonne leader spécifie avoir des compétences personnelles qui nous donnent une différence et qui nous permettent d'être écouté et suivi par mes employés.

Les bonnes pratiques de gestion ont permis à l'entrepreneure d'accroître son chiffre d'affaires, augmenter son bénéfice, la performance des employés et créer des emplois dans la communauté. Pour avoir plus d'explication, nous avons synthétisé les propos de l'entrepreneure dans le tableau (13).

Tableau 13

Les pratiques de gestion et leurs impacts sur la performance de l'entreprise ABB Maliba

Les PG étudiées	PG employée par l'entrepreneure dans son entreprise	Impacts sur la performance de l'entreprise
<b>Planification</b>	<p>-Alima Babi planifie seule les objectifs généraux et les politiques générales de l'entreprise.</p> <p>-L'entrepreneure a mis en place un processus de planification qui consiste à décliner les différents axes en plans</p>	Selon Alima Babi, l'adoption de bonnes pratiques de gestion lui a permis d'atteindre les

	<p>opérationnels dans chaque division et action de l'entreprise et ceux, sous forme de stratégies.</p> <p>-La planification est formelle, car l'entrepreneure utilise un plan de planification stratégique pour ses employés. En ce sens que, chaque employé dispose d'un plan de travail, d'objectifs de rendement qui précisent ses tâches, ses rendements et ses résultats attendus.</p>	performances suivantes :
<b>Organisation</b>	<p>- Organisation faite par l'entrepreneure elle-même et pas forcément en collaboration avec les employés, mais peuvent incorporer leurs idées après si cela est nécessaire.</p> <p>-Pour rendre le travail facile, l'entrepreneure a mis en place un processus, instauré un timing, un mode de fonctionnement, une répartition des tâches entre les collaborateurs et des règles de fonctionnements avec les tiers (fournisseurs, prestataires, clients, etc.)</p>	<p><b>-La croissance de l'entreprise en termes de chiffres ;</b></p> <p><b>-L'augmentation du bénéfice de l'entreprise ;</b></p> <p><b>-L'augmentation de la performance des employés et leur implication dans le travail ;</b></p> <p><b>-La création des emplois dans ma communauté ;</b></p>
<b>Direction</b>	<p>-Pour l'instant, il n'y a pas de hiérarchisation formelle au sein de l'entreprise. Il n'y a que la directrice et les employés.</p> <p>- L'entrepreneure souhaite changer bientôt sa hiérarchisation tout en créant diverses fonctions pour agrandir son entreprise.</p> <p>- Cependant, l'entrepreneure travaille avec certains membres de sa famille qui lui donne un coup de main pour mieux gérer ses finances, la commercialisation et le contrôle.</p>	
<b>Contrôle</b>	<p>-L'entrepreneure dit ne pas avoir de structure de contrôle formelle au sein de l'entreprise. Cependant, l'un de ses cousins s'occupe du suivi quotidien de ses employés.</p> <p>-Elle réfléchit à comment embaucher quelqu'un pour cette fonction pour les jours à venir.</p> <p>-En plus de sa supervision personnelle, l'entrepreneure à instaurer un système d'incitatif qui consiste à récompenser les employés les plus performants chaque fin du mois dans ses différentes divisions. Elle estime que cela facilite son travail.</p>	
<b>Le style de gestion</b>	<p>- Après nos analyses et discussions avec l'entrepreneure, nous trouvons qu'elle a un style de gestion un peu transactionnel dans la mesure où être une bonne leader se résume à avoir les compétences personnelles qui lui permettront d'avoir une certaine différence et qui font qu'elle sera écoutée et suivie par son groupe de travail.</p> <p>-Aussi, Alima Babi est convaincu qu'une grande part de ses activités de leadership peut être assimilée au travail d'un enseignant qui explique exactement quoi faire à ses employés.</p>	

<p><b>L'intégration des employés talentueux au sein de l'entreprise</b></p> <p><b>Gestion et rétention du personnel;</b></p>	<p>-Pour embaucher ses employés, Alima Babi fait une annonce et les personnes intéressées se présentent au verger. Ensuite, les candidats retenus feront l'objet d'essai pendant une semaine.</p> <p>- L'entrepreneure dit avoir un lien très particulier avec mes employés, ils sont tous bien payés au-dessus du SMIC salarial malien. La plupart des employés dorment au verger, elle a même embauché spécialement une cuisinière qui leur prépare le petit déjeuner, le déjeuner ainsi que le diner.</p> <p>- Les employés sont tous très impliqués dans le travail et chacun veut se démarquer à cause des petites rivalités entre divisions.</p> <p>-Avec la boîte à idées, les employés peuvent apporter leurs différents avis au fonctionnement du travail.</p>	
<p><b>L'information</b></p>	<p>-L'entrepreneure diffuse elle-même toutes les informations au sein de l'entreprise. Elle convoque le plus souvent des réunions.</p> <p>-Concernant les informations sur le marché, l'entrepreneure est membre de nombreux réseaux formels et informels avec qui elle partage de l'information stratégique et utile au fonctionnement de son entreprise.</p>	
<p><b>La gestion financière</b></p>	<p>-L'entrepreneure s'occupe de sa gestion financière en collaboration avec sa grande sœur qui a un diplôme en finance et comptabilité et travaille dans ce domaine.</p>	
<p><b>La gestion commerciale</b></p>	<p>-Alima Babi s'occupe de sa gestion commerciale en collaboration avec son frère qui est commerciale de formation et travaille dans ce domaine également.</p>	
<p><b>La gestion du temps</b></p>	<p>-L'entrepreneure explique que toutes les activités de son entreprise ainsi que toutes les livraisons sont faites à temps.</p> <p>-Cependant, l'entrepreneure nous relate qu'elle n'a plus de vie sociale en ce sens qu'elle consacre toute son énergie à son entreprise et travail plus de 13h/jour. Étant célibataire et sans enfant, elle consacre toute son énergie à son entreprise.</p>	
<p><b>L'innovation</b></p>	<p>- En ce qui concerne l'innovation, elle dit faire beaucoup de recherches, fréquente plusieurs associations et groupes réseaux dans lesquels elle échange énormément d'informations ce qui l'aide dans son travail.</p>	

<b>Les habiletés</b>	-L'entrepreneure se forme régulièrement ainsi que ses employés.	
----------------------	---	--

Après une discussion avancée avec Alima Babi, celle-ci estime que la crise malienne n'a pas eu d'impact sur son entreprise, car depuis sa création en 2013, l'entreprise ne fait que croître. Cela nous a amené à poser les questions suivantes :

- L'impact de la crise sociopolitique et sécuritaire dépendrait-il du secteur d'activité de l'entreprise ?
- La crise sociopolitique et sécuritaire s'arrêterait-elle juste à la période du coup d'État malien ?
- L'impact de la crise sociopolitique et sécuritaire dépendrait-il de la région d'implantation de l'entreprise ?

Tout compte fait, Alima Babi nous a fait part des pratiques de gestion les plus stratégiques et qui selon elle, ont des impacts réels sur la performance de son entreprise. En effet, pour l'entrepreneure, le premier secret de sa réussite est dû au fait qu'elle sait s'entourer de bonnes personnes et qu'elle consacre toute son énergie à son business. Elle dit traiter ses employés comme ses amies, sa famille et qu'elle ne vend que des produits 100% biologiques dans un environnement malien en ce sens que les marchés sont de plus en plus inondés par des aliments venant d'ailleurs qui sont produits dans des conditions souvent non identifiées. De plus, Alima Babi a mis l'accent sur l'innovation, l'accès à l'information à travers les réseaux d'entrepreneurs tout en avançant en harmonie avec son groupe de travail.

De ce fait, l'entrepreneure nous a expliqué que ces pratiques de gestion ont eu pour impact d'augmenter la croissance de son entreprise en termes de chiffres d'affaires et de bénéfice qui ont doublé en une année. Aussi, viennent s'ajouter l'augmentation de la productivité et le dévouement des employés.

Enfin, nous avons abordé l'impact de la culture malienne sur l'entrepreneure et son entreprise. Celle-ci nous a mentionné le fait que les Maliens sont énormément ancrés dans la culture et le social. De ce fait, elle trouve qu'ils ne voient pas souvent les compétences des femmes comme cela se devrait parce qu'il arrive qu'on les cantonne dans un seul rôle qui se résume à être femme au foyer.

#### **4.1.4. L'école BIAA**

À l'époque âgée de 48 ans et mariée avec 4 enfants, Baminata nous a remémoré dans quelle optique elle s'est retrouvée dans le domaine de l'éducation qui lui était pourtant peu familier.

Docteure vétérinaire de formation et une entreprise à son actif destinée à l'embauche bovine, l'entrepreneure se trouvait face à un problème personnel, social qu'elle se devait de résoudre selon elle. En effet, à un certain moment donné, dans sa région, seules les écoles publiques existaient donnant accès à un niveau d'éducation pas très prometteur dans un avenir proche et elle avait des enfants en bas âge. Par conséquent, elle commença à réfléchir à la possibilité d'ouvrir une école privée donnant accès à une éducation de qualité et à un prix abordable pour sa communauté. De ce fait, elle se mit à chercher des informations pour murir son initiative pendant 15 ans en faisant des recherches. Lorsque son dernier fils était en âge d'aller à l'école, elle s'est

sentie enfin prête à entreprendre dans ce domaine précis étant donné que le système scolaire continuait toujours à se fragiliser. Elle poursuit par ces propos :

Avec mes propres enfants, j'observais le système scolaire se dégrader, le niveau des élèves s'effritait de jour en jour et j'étais dans l'obligation d'encadrer moi-même mes enfants à la maison. De plus, étant une mère qui avait des enfants allant dans ces écoles j'ai commencé à y penser puis à chercher des occasions. [...] Je dirais que le fait de voir une telle situation m'a incitée à m'investir davantage dans ce domaine, mais aussi, je voyais en cela une opportunité de redresser le système éducatif à mon niveau et de créer une entreprise prospère (Baminata).

Pour le démarrage, Baminata dit avoir été confrontée à de nombreux défis comme celui de l'investissement initial, les démarches administratives, trouver des partenaires et le recrutement d'un personnel qualifié dans une contrée éloignée. Tant bien que mal, l'école fut créée en 2006 avec les fonds propres de l'entrepreneure qui est l'actionnaire majoritaire à 95% ainsi que quelques associés de bonne volonté qui ont voulu s'unir à elle pour son projet.

Aujourd'hui, l'entreprise compte 20 employés à son actif, un chiffre d'affaires qui variait entre 25 millions de francs (56 818 \$ CAD) en 2012 à 27 millions (61 363 \$ CAD) en 2013 et de 30 millions (68 181 \$CAD) en 2014 à 32 millions (72 727 \$ CAD) en 2015.

Baminata s'est donné comme objectif organisationnel d'offrir une éducation de qualité à ses élèves, offrir un cadre idéal de travail à ses employés, s'investir dans sa communauté, pérenniser son entreprise, maximiser la croissance, le bénéfice et le chiffre d'affaires. Pour ce faire, l'entrepreneure nous a entretenus sur sa façon de gérer son entreprise.

Pour diriger son entreprise, l'entrepreneure a engagé un directeur général avec qui elle planifie les objectifs et les politiques générales de l'entreprise. Concernant l'organisation, Baminata travaille en collaboration avec le directeur et les enseignants pour faciliter le processus d'organisation. À ce propos elle nous dit ceci :

Le leadership pour moi, c'est de jouer le rôle de facilitatrice dans mon entreprise. [...] Je tiens à ce que le travail soit bien fait et pour cela, il faut la collaboration de tous (directeur et enseignants et les autres employés). [...] Les objectifs que les enseignants doivent atteindre sont très clairs depuis le début de l'année scolaire pour chaque classe et nous assurons le suivi au fur et à mesure. [...] Il est facile de savoir où se trouvent les enseignants par rapport à nos programmes.

Nous avons une vingtaine de classes. [...] Nous avons deux enseignants par classe. Les premiers sont très expérimentés, car en majeure partie, ce sont des enseignants retraités que je suis allé récupérer comme contractuel pour m'assurer de la qualité de l'enseignement dans mon école. Les seconds sont constitués de jeunes enseignants qui travaillent avec les premiers dans le but d'un transfert de connaissances, d'apprentissage et d'assurer la relève. [...] Nous avons testé nos méthodes d'apprentissages et adopté les meilleures pour nos élèves. (Baminata)

L'entrepreneure a mentionné avoir de bonnes relations avec ses employés avec qui elle travaille en collaboration et intervenir dans la gestion de leurs problèmes sociaux et personnels. De plus, elle nous a dit que ces enseignants sont libres de prendre des initiatives qui seront discutées collectivement dans le but de les adopter en entreprise si elles sont retenues. Pour mieux étayer l'ensemble des pratiques de gestion que Baminata applique en entreprise, nous les avons résumées dans le tableau (14).

Tableau 14

Les pratiques de gestion (PG) et leurs impacts sur la performance de l'école BIAA

Les PG	PG employée par l'entrepreneure dans son entreprise	Impact sur la performance de l'entreprise
<b>Planification</b>	<p>-L'entrepreneure planifie avec le directeur général les objectifs et les politiques généraux de l'entreprise. Ensuite, ils appellent les enseignants pour les informer et intégrer leurs différentes idées.</p> <p>-Elle estime que les enseignants sont les acteurs principaux de son école et leurs avis doivent être intégrés pour une meilleure application.</p>	<p>Baminata mentionnant que l'adoption des pratiques de gestion a eu de bonnes répercussions sur son école à savoir :</p> <p><b>-L'augmentation du profit de l'entreprise,</b></p> <p><b>-L'augmentation du bénéfice et du chiffre d'affaires de l'entreprise.</b></p>
<b>Organisation</b>	<p>-Tout le monde participe à l'organisation des activités (Baminata, le directeur et les enseignants).</p> <p>-Selon l'entrepreneure, toutes les indications sont claires, les objectifs ainsi que les résultats que chaque enseignant doit atteindre pour toute l'année.</p>	<p><b>-La croissance de l'entreprise.</b></p> <p><b>-La pérennité de l'entreprise.</b></p>
<b>Direction</b>	<p>-L'entreprise est hiérarchisée comme suite : Le directeur, les enseignants, le comptable, la secrétaire, le surveillant et le planton.</p> <p>-Selon elle, la hiérarchisation fonctionne bien et tout le monde est enthousiasmé de pouvoir travailler ensemble.</p> <p>-L'entrepreneure a délégué les fonctions de direction, de comptabilité et des ressources humaines.</p>	<p><b>-L'augmentation de la performance des employés.</b></p> <p><b>-Une école de référence dans la communauté.</b></p>
<b>Contrôle</b>	<p>-Pour le contrôle des élèves, le surveillant s'en occupe.</p> <p>-Pour le contrôle des enseignants et des travailleurs, le directeur et l'entrepreneure s'en occupent.</p> <p>-Baminata relate qu'avec le directeur, ils suivent les enseignants dans les classes en allant suivre leur classe pour les aider à améliorer leur métier.</p>	<p><b>-L'augmentation du nombre de l'effectif des élèves inscrits chaque année.</b></p>
<b>Le style de gestion</b>	<p>- L'entrepreneure a un style de gestion participatif qui tient compte d'un sens d'organisation qui incorpore tout le personnel de son entreprise.</p> <p>-Pour elle, le leadership se résume à la capacité de bien gérer son entreprise en collaboration avec tout le monde. Ainsi, trouver des solutions rapides et créatives aux différentes</p>	



	problématiques qu'on rencontre sur son chemin.	
<b>L'intégration des employés talentueux au sein de l'entreprise</b>  <b>Gestion et rétention du personnel;</b>	<p>-Pour s'entourer d'employés talentueux, la stratégie de Baminata est d'embaucher que des enseignants très expérimentés ouverts à l'apprentissage.</p> <p>- Il lui arrive d'embaucher des enseignants à la retraite comme contractuel afin qu'ils puissent partager leur savoir avec la nouvelle génération d'enseignant.</p> <p>-L'entrepreneure dit donner toute la latitude à ses enseignants et à son personnel d'apporter leur plus au travail.</p> <p>-Elle participe à la majorité des résolutions des problèmes auxquels ils sont confrontés, les payent bien et leur octroi des bonus très souvent.</p>	
<b>L'information</b>	<p>-La diffusion de l'information est assurée par le directeur et le surveillant.</p> <p>-Concernant l'information sur le marché et par rapport à l'environnement externe, l'entrepreneure fréquente beaucoup de réseaux d'écoles qui sont à l'extérieur de sa ville pour partager de l'information sur ce qui se passe ailleurs.</p>	
<b>La gestion financière</b>	-La gestion financière de l'école est assurée par le comptable et le directeur.	
<b>La gestion commerciale</b>	<p>-Tout le monde participe à la gestion commerciale de l'école (le directeur, les enseignants, le surveillant, l'association des parents d'élèves), ils discutent ensemble des stratégies à mettre en place pour attirer plus d'élèves.</p> <p>-De plus, l'entrepreneure explique qu'elle n'a pas grand-chose souvent à faire sur le plan commercial parce que tout dépendrait de la renommée et des résultats de son école.</p>	
<b>La gestion du temps</b>	<p>-Baminata nous a relaté que tout se fait à temps dans son école. Le timing est précis pour chaque enseignant et ils sont suivis pour vérifier chaque délai.</p> <p>-L'entrepreneure nous explique que sa gestion du temps personnel aussi n'est pas du tout contraignante, car tous ses enfants sont déjà grands, et elle travaille à temps partiel à l'école. Donc, elle a du temps pour ses autres activités personnelles.</p>	
<b>L'innovation</b>	- Concernant l'innovation dans l'entreprise, Baminata dit renouveler sans cesse dans son école. Car elle veut apporter	

	des nouvelles méthodes de travaux performants à ses employés.  -Pour ce faire, elle a mentionné le rôle de la recherche, de l'information et du partage avec les autres écoles pour amener de la nouveauté dans la sienne.	
<b>Les habiletés</b>	-En termes d'habiletés, l'entrepreneure dit s'auto former sans cesse et former ses employés de façon périodique et constante.	

Une fois la compréhension des pratiques de gestion que Baminata emploie dans son entreprise acquise, elle a également retracé celles qui ont le plus d'impact sur son entreprise. Donc, elle a mentionné le fait que ses employés soient très bien formés et intégrés à tous les niveaux de développement de son entreprise. Ensuite, Baminata nous a parlé de l'utilisation de bonnes méthodes d'apprentissage, le respect du timing dans les programmes, la rigueur dans le travail qui engendre des résultats probants lors des examens nationaux ainsi que la suivie des élèves comparativement aux autres écoles de la place. L'entrepreneure explique que dans son école, ils suivent leurs élèves jusqu'en famille afin d'avoir de très bons résultats aux examens nationaux et avoir des retombés au niveau des nouveaux arrivants.

Pour Baminata, ces différentes pratiques de gestion ont eu des impacts sur la renommée de son école, l'augmentation de la croissance de l'entreprise en termes du nombre d'effectifs à chaque rentrée scolaire, le chiffre d'affaires, le profit et le bénéfice. De plus, viennent s'ajouter la pérennité de l'école et le dévouement de ses employés.

Outre cela, nous avons eu à discuter de l'impact de la culture sur une entrepreneure comme elle. Ainsi, cette dernière alléguait qu'au Mali de façon générale la scolarisation

des filles est moindre comparativement à celui des garçons dans certaines contrées et cela influence négativement sur son école.

En définitive, Baminata nous a évoqué les impacts de la crise sociopolitique et sécuritaire sur ses activités. Comme effet de la crise, l'entrepreneure a mentionné l'arrêt brusque du financement des ONG qui finançaient la scolarité de certains enfants dans on écoles et d'autres activités, les problèmes de paiements de certains parents, le traumatisme des enfants qui sont venues des régions affectées par la crise et des problèmes de cash-flow au sein de l'entreprise. Pour faire face à cette situation, l'entrepreneure a dû changer de gestion. Elle nous a expliqué que :

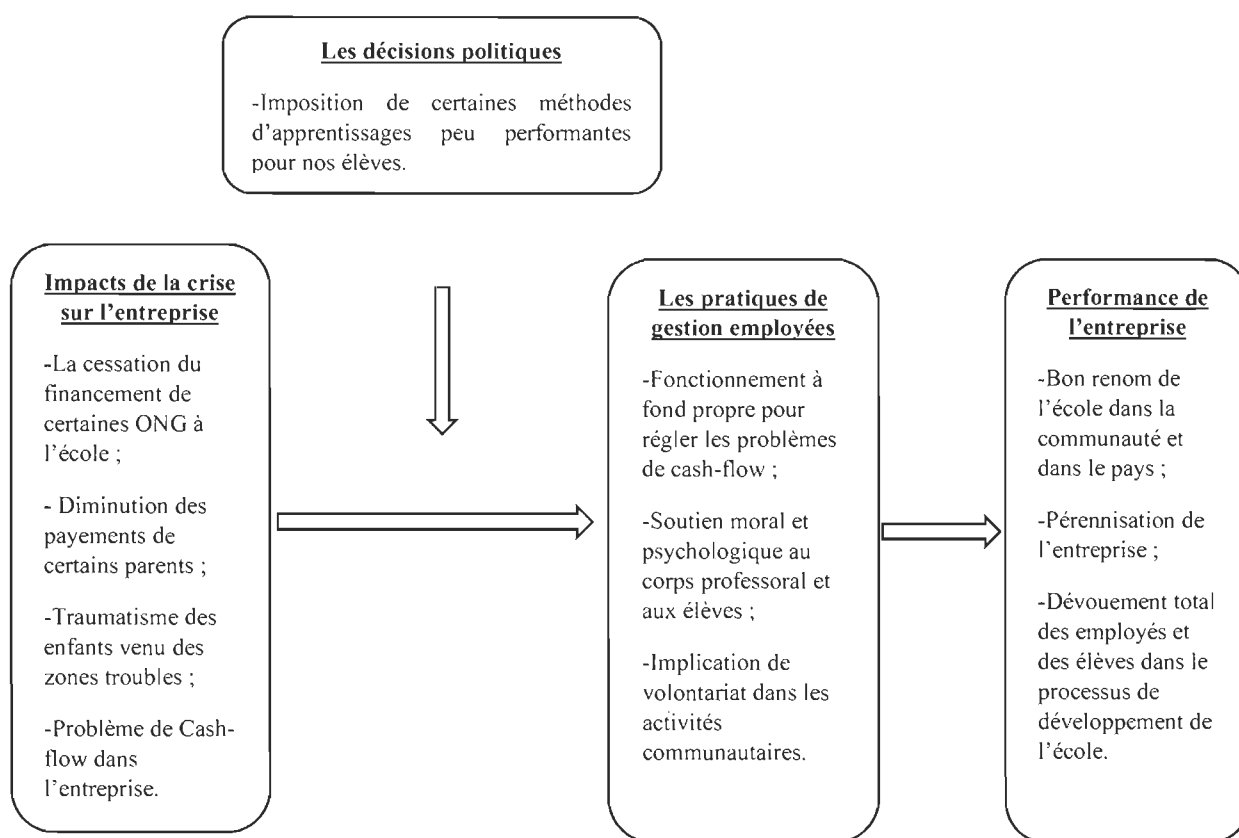
Étant donné que nous étions en manque de liquidité dans l'entreprise, nous avons fonctionné à fond propre. Nous avons apporté un bon soutien psychologique aux élèves et aux enseignants également [...]. Nous nous sommes investies dans beaucoup d'activité communautaire pour montrer à nos élèves qu'il faut toujours apporter son plus dans la société.

Je dirais que ces pratiques de gestion nous ont permis de gagner en renom dans notre communauté. [...] Nous sommes à présent une référence dans la région. Tous les membres de l'école ont acquis une place dans son processus de développement et ensemble nous avons relevé le défi de la crise (Baminata)

Pour mieux expliquer les relations entre les difficultés apportées par la crise, les pratiques de gestion employées par Baminta et la performance de son entreprise, nous les avons étayés dans la figure (13).

Figure 5

Les impacts de la crise sociopolitique et sécuritaire, des décisions politiques sur la gestion de l'entreprise, les pratiques de gestion employées et leurs impacts sur la performance



#### 4.1.5. L'entreprise ABIBI

Ancienne promotrice de restaurant, Aby s'est reconvertie dans le commerce du détail vers les années 2012. Cette entrepreneure alors âgée de 49 ans voyait son ancien commerce battre de l'aile au moment où son engagement financier augmentait. Du coup, elle économisa pour commencer son commerce avec un petit budget de 200 000 francs CFA soit approximativement 444 \$ CAD. Aby nous a expliqué ses débuts qui n'ont

point été faciles dû aux problèmes d'investissements initiaux auxquels s'ajoutaient ceux de l'emplacement et de l'attraction de la clientèle. Animée par une recherche d'autonomie financière et être aux commandes de son entreprise, l'entrepreneure s'est vu faire plusieurs concessions pour ouvrir son entreprise : « J'ai dû économiser petit à petit pour démarrer mon entreprise, chercher une place accessible pour les clients et chercher de bons fournisseurs pour m'approvisionner en produits de bonne qualité » (Aby)

Depuis sa création à nos jours, l'entreprise compte 4 employés à son actif et un chiffre d'affaires allant de 2 800 000 francs (6 363 \$CAD) en 2012 à 2 300 000 francs (5 227 \$CAD) en 2013 et de 3 500 000 francs (7 954\$ CAD) en 2014 à 6 500 000 francs (14 772 \$ CAD) en 2015. Aby s'est fixé plusieurs objectifs organisationnels qui s'articulent autour de la maximisation de son bénéfice, du profit, offrir un environnement de travail impeccable à ses employés et créer des emplois dans sa communauté. Résolument, elle adopte plusieurs pratiques de gestion pour assurer la performance de son entreprise. Selon Aby :

Je planifie seule les politiques générales et les objectifs de l'entreprise. C'est moi qui confectionne les plans des articles qui seront vendus en boutique, à quel moment nous le feront et les canaux de distribution que nous utiliserons pour les vendre. [...] Ensuite, j'organise avec mes employés le travail en entreprise à savoir répartir les tâches. Même si la hiérarchisation est informelle, chacun connaît son travail au sein de l'entreprise. [...] Depuis la création de l'entreprise jusqu'à nos jours je travaille avec les mêmes personnes. Nous sommes une grande famille et chacun a acquis de l'expérience dans son domaine (Aby).

Pour mieux expliquer les propos de l'entrepreneure, nous les avons résumés dans le tableau (15).

Tableau 15

Les pratiques de gestion et leurs impacts sur la performance de l'entreprise ABIBI

<b>Les PG étudiées</b>	<b>PG employée par l'entrepreneure dans son entreprise</b>	<b>Impacts sur la performance de l'entreprise</b>
<b>Planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entrepreneure planifie toutes les activités en entreprise pour ensuite répartir les tâches entre ses employés.</li> <li>-Tous les employés sont planifiés à un poste précis.</li> </ul>	L'adoption de bonnes pratiques de gestion a permis à l'entrepreneure d'atteindre les performances suivantes :
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'organisation est faite par l'entrepreneure en collaboration avec ses employés et ses fournisseurs.</li> <li>-L'organisation des activités est faite en fonction des postes qu'occupe chaque employé.</li> <li>-L'entrepreneure supervise afin de s'assurer que tout est bien fait.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Augmentation de l'autonomie financière de l'entrepreneure.</b></li> </ul>
<b>Direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La hiérarchisation au sein de l'entreprise est informelle dans la mesure ce n'est point mis sur papier. Cependant, dans les faits tout un chacun connaît ses tâches.</li> <li>-L'entreprise est composée de la directrice, les vendeurs et les gardiens.</li> <li>-L'entrepreneure a donc délégué les fonctions de vente et de contrôle des activités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Augmentation des ventes de l'entreprise.</b></li> <li>-<b>Augmentation du nombre de clients fidèle à l'entreprise.</b></li> </ul>
<b>Contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le premier contrôle émane de l'entrepreneure qui supervise en demi-journées les activités dans l'entreprise.</li> <li>-Le second contrôle vient des employés qui ont pour objectif de vérifier les tâches des vendeurs ainsi que les allers-retours des clients pour minimiser les risques de fraude.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Augmentation du bénéfice, du chiffre d'affaires et du profit de l'entreprise.</b></li> <li>-<b>Le dévouement des employés</b></li> </ul>
<b>Le style de gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous estimons que l'entrepreneure a un style de gestion participatif qui inclut la participation de tout son personnel;</li> <li>-Elle nous a fait comprendre que pour elle le leadership se résume à être une leader exemplaire et qui joue le rôle de facilitatrice des activités dans son entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>La croissance en termes d'activités exercées.</b></li> </ul>

<b>L'intégration des employés talentueux au sein de l'entreprise</b>  <b>Gestion et rétention du personnel;</b>	<p>-Pour s'entourer de bons collaborateurs, l'entrepreneure dit embaucher généralement que des connaissances qui ont réellement besoin d'emploi.</p> <p>-Elle dit s'assurer que ses futurs collaborateurs ont de l'expérience dans le domaine et fiable.</p> <p>-Elle dit que ses employés sont très respectés au travail, ont un bon salaire, peuvent avoir des bonus pour un travail bien fait, s'impliquent au travail et se sentent comme en famille.</p> <p>-Aby dit s'investir également dans la gestion des problèmes qui incombent à ses employés dans la mesure de ses possibilités.</p>	
<b>L'information</b>	<p>- L'entrepreneure diffuse l'information dans l'entreprise à chaque fois qu'il y a des changements dans les activités ou de nouvelles actualités.</p> <p>-Elle voyage énormément, fait des recherches et se fait conseiller par ses fournisseurs pour avoir des informations stratégiques sur le marché.</p>	
<b>La gestion financière</b>	-L'entrepreneure dit s'occuper seule de toute la gestion financière de l'entreprise.	
<b>La gestion commerciale</b>	<p>-l'entrepreneure s'occupe de la gestion commerciale de son entreprise avec ses employés.</p> <p>-Les stratégies commerciales sont informelles cependant, elle décide avec ses employés lesquelles adopter pour mieux se positionner sur le marché.</p> <p>-L'entrepreneure dit combiner plusieurs stratégies marketing (publicité, bouche-à-oreille, etc.) et bien former ses employés pour assurer la bonne commercialisation de ses produits.</p>	
<b>La gestion du temps</b>	-L'entrepreneure dit parfaitement gérer le temps en entreprise ainsi que dans sa vie personnelle, car elle a déjà possédé une entreprise et ne travaille que de façon partielle en son sein.	
<b>L'innovation</b>	<p>- Aby nous a expliqué qu'elle innove constamment dans son entreprise en termes de nouveaux produits apportés, équipements ou de nouvelles méthodes de travail.</p> <p>- Elle est membre de plusieurs réseaux d'entrepreneurs formels et informels. Elle voyage beaucoup et suit ses concurrents de très près pour se tenir informée sur le marché ainsi continué à innover dans son entreprise.</p>	

<b>Les habiletés</b>	- Aby dit former ses employés chaque semaine pour ajuster leurs méthodes de travail en entreprise.	
----------------------	--	--

L'entrepreneure trouve que son entreprise est en croissance rapide et certaines pratiques de gestion selon elle ont plus d'impacts significatifs sur une entreprise commerciale comme la sienne. En effet, elle dit en premier former ses employés afin qu'ils orientent bien les clients en leur proposant des produits connexes à l'achat d'un article en boutique. De plus, le marketing et l'approvisionnement en produit de qualité font son succès. Enfin, s'ajoutent l'attribution des bonus aux vendeurs et leur intégration dans le processus de développement de l'entreprise : « Il est clair que certaines tactiques permettent de faire plus de ventes et mieux gérer son entreprise. Pour ma part, le marketing stratégique est très important, innover, bien traiter et former les employés sont la clé du succès » (Aby)

Après avoir mis en exergue l'utilité de ses pratiques de gestion, Aby a aussi évoqué comment ceux-ci ont considérablement impacté la performance de son entreprise en termes de profit, du chiffre d'affaires, de pérennité, d'acquisition de clients fidèles à ses produits et d'implication des employés.

D'autres sujets ont été évoqués avec l'entrepreneure comme l'impact de la crise sur son entreprise qui se sont résumé en diminution de la clientèle, stress des employés, diminution des ventes et du profit. Face à cela, Aby à chercher des issues pour son entreprise : « j'ai maintenu mes employés à leur travail de façon rotative, je les motiver davantage, je ne m'approvisionnais qu'en produit très demandé sur le marché ». (Aby)

Ces nouvelles pratiques de gestion ont permis à l'entrepreneure de limiter la chute de son chiffre d'affaires, pérenniser son entreprise et augmenter le dévouement des employés à l'entreprise. Aussi, l'entrepreneure a mentionné la chute des taxes fiscales

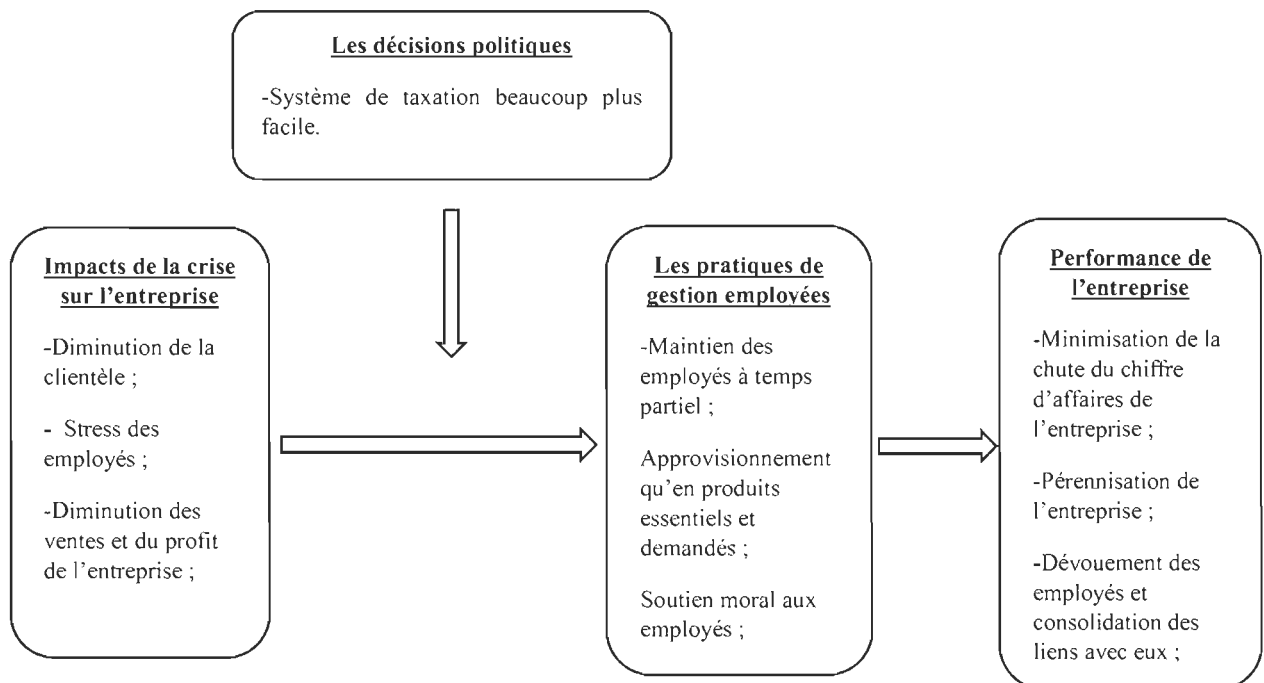


pendant la crise qui ont facilité le transport de ces produits. Nous les avons mieux expliqués dans la figure suivante.

Pour finir, l'entrepreneure a mis en exergue l'effet de la culture malienne sur elle et son affaire. Elle nous a expliqué que le fait qu'elle soit entrepreneure et femme amène les gens dans son entourage à la respecter beaucoup plus et à lui accorder leur confiance. Mais aussi, d'une part il arrive que les gens surestiment ses potentialités en lui demandant des choses qu'elle est dans l'impossibilité de faire.

Figure 6

L'impact de la crise, des décisions politiques sur la gestion de l'entreprise, les pratiques de gestion employées et leurs impacts sur la performance.



## 4.2. L'ANALYSE INTER-CAS

Notre analyse inter-cas consistera à faire une comparaison entre nos différentes entrepreneures pour faire ressortir leurs similitudes et leurs particularités. Aussi, nous allons tenter de comprendre la particularité de notre étude.

### 4.2.1. Les caractéristiques des entrepreneures

Parmi les femmes entrepreneures interviewées, nous pouvons dire que celles-ci se lancent en affaires généralement à partir de la vingtaine d'âges. En ce sens que, 3 femmes sur 5 avaient entre 20 et 28 ans au moment de la création de leur présente et première entreprise. Les 2 autres avaient créé leurs dernières entreprises à partir de la quarantaine étant donné que celles-ci possédaient auparavant d'autres entreprises. De plus, 4 entrepreneures sur 5 sont mariées et ont entre 2 à 4 enfants. Ceci est bien loin de la moyenne au Mali où la fécondité d'une femme s'élève à 6,85 enfants par femme selon les statistiques.

### 4.2.2. Les motivations des entrepreneures au démarrage

Les entrepreneures maliennes prennent la décision de créer une entreprise pour de multiples raisons à savoir :

- ✓ Résoudre un problème personnel, social et profiter des occasions.
- ✓ La recherche de l'autonomie financière et être son propre patron.
- ✓ Être sa propre patronne, se consacrer à sa passion et créer des emplois.
- ✓ Profiter de la seule occasion qui existait à l'époque et qui pouvait faire d'elle une femme épanouie travaillant dans son domaine de formation.
- ✓ Autonomie financière et sortir de la pauvreté.

#### **4.2.3. Le démarrage des entreprises et les défis rencontrés**

L'ensemble de ces entrepreneures étudiées (Cocote Salé, Alima Babi, Baminata, Djelika et Aby) ont démarré leur entreprise avec des fonds personnels ou familiaux. Elles affirment n'avoir point bénéficié d'aucun financement bancaire et ont été confrontées à de nombreuses difficultés.

En gros, le financement fut l'un des premiers défis pour chacune d'entre elles. Ensuite, viennent s'ajouter l'emplacement de l'entreprise, la confiance de la clientèle, l'investissement initial, certains secteurs peu ouverts aux femmes tels que le transit, le manque de confiance des partenaires, les formalités administratives, le recrutement d'un bon personnel qualifié et les défis climatiques du pays.

Dans le but de pallier à ces différentes difficultés, ces femmes se sont armées de courage pour chercher du financement auprès de leurs connaissances et familles ainsi, elles ont dû faire preuve de persévérance afin de sensibiliser leurs futurs collaborateurs.

#### **4.2.4. Les caractéristiques des entreprises étudiées**

Les entreprises étudiées ont de 4 à 27 années d'existences. Elles ont un nombre d'employés qui varie entre 4 et 23 (23, 20, 9, 6 et 4 employés) ainsi, nous pouvons dire que nous nous trouvons dans le domaine de très petites et moyennes entreprises. Ces dernières se trouvent respectivement dans le secteur de la production agropastorale, des services et du commerce au détail.

En plus, 2 des femmes entrepreneures étudiées n'avaient aucune expérience dans leurs secteurs d'activités et les 3 autres avaient soit étudié ou travaillé dans leur domaine d'activité. 4 entrepreneures (Cocote Salé, Alima Babi, Djelika et Aby) sur 5 sont propriétaires uniques de leur entreprise. Seule Baminata avait une société anonyme dans laquelle elle est l'actionnaire majoritaire à 95%.

Le chiffre d'affaires des entreprises a été évalué sur 4 ans. Il variait de 5681\$ à 2 727 272 \$ en 2012, de 7 954 \$ à 2 272 727 \$ en 2013, de 7 954 \$ à 3 409 090 \$ en 2014 et de 14 772\$ à 4 454 454\$ en 2015.

Parmi les entrepreneures étudiées, une seule (Cocote Salé) a obtenu un financement bancaire pour la croissance de son entreprise à hauteur des un tiers de son chiffre d'affaires.

#### **4.2.5. Les objectifs personnels de performance des entrepreneures**

Étant donné que, les femmes créent leurs entreprises pour bien de raisons différentes, nous ne devrions pas être étonnés de constater que leurs objectifs de performances personnelles s'alignent dans la même lignée. À cet effet, 2 femmes sur 5 veulent : être leur propre patron et avoir une grande autonomie dans leur travail; faire beaucoup d'argent; s'offrir une qualité de vie qu'elles ne pourraient avoir autrement que par le fait d'avoir leur propre entreprise; assurer un revenu adéquat pour faire vivre correctement leur famille et s'impliquer activement dans la société.

Les 3 autres femmes interviewées ont pour objectif premier de faire le maximum de profit, conserver le patrimoine de leur entreprise et s'impliquer activement dans la communauté.

Ces analyses nous font comprendre pourquoi les deux premières (Aby et Cocote Salé) ont des entreprises beaucoup plus petites de par la taille en fonction du nombre d'employés (4 et 6), car celle-ci à notre humble avis, veut avoir un certain contrôle de leurs activités.

Les 3 autres apparaissent beaucoup plus grandes (9 à 23 employés), elles sont à la poursuite d'une certaine croissance et veulent durer dans le temps en termes de pérennité d'entreprise ce qui explique aussi l'âge moyen qui varie entre 4 et 19 ans d'existence. Conformément, ces femmes se trouvent dans des domaines d'activités (production agropastorale, transit, éducation) qui croît beaucoup plus vite de par la nature du secteur.

#### **4.2.6. Les objectifs organisationnels de performance en entreprise**

Les 5 entrepreneures étudiées veulent toutes pérenniser leur entreprise, offrir un cadre de travail idéal à leurs employés, créer des emplois dans leur communauté, maximiser la croissance de leur entreprise, le bénéfice, le chiffre d'affaires, le profit et la productivité.

#### **4.2.7. Les pratiques de gestion les plus stratégiques selon les femmes entrepreneures maliennes et leurs retombées sur la performance de l'entreprise**

Parmi les entrepreneures étudiées, 3 femmes sur 5 trouvent que leurs entreprises sont en croissance rapide les deux autres disent qu'elles sont en maturité soutenue. De ce fait, nous avons eu à confectionner un ensemble d'outils de gestion qui regroupe l'ensemble des pratiques de gestion stratégiques employées par les femmes entrepreneures maliennes en plus des pratiques courantes et qui selon elles influencent la performance de leur entreprise.

Tableau 16

## Les pratiques de gestion stratégiques et leurs impacts sur la performance

Les pratiques de gestion stratégiques employées par les femmes en plus des (PODC)	Impact sur la performance
<p><b><u>Entreprise Kossam (Pharmacie)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication interne efficace;</li> <li>- Collaboration efficace avec les employés;</li> <li>- Collaboration inter-pharmacie;</li> <li>- Plan de commercialisation efficace;</li> <li>- Services connexes aux produits;</li> <li>- Investissement en R&amp;D.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance en termes de chiffre d'affaires et du bénéfice;</li> <li>- Dévouement des employés au sein de l'entreprise</li> <li>- Climat cordial dans l'entreprise;</li> <li>- Augmentation de la visibilité sociale de l'entreprise.</li> </ul>
<p><b><u>Entreprise KIKI (Transit)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérience de l'entrepreneure sur le marché;</li> <li>- Employés bien formés avec un bon traitement;</li> <li>- Planification stratégique (un employé = un projet + un budget);</li> <li>- Marketing stratégique (adapté à chacune des cibles);</li> <li>- Partenariat stratégique;</li> <li>- Investissement en matériaux de pointe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance de l'entreprise à travers la taille (service offert, nombre d'employés);</li> <li>- Acquisition d'une nouvelle clientèle;</li> <li>- Augmentation du chiffre d'affaires et du bénéfice;</li> <li>- Employés plus performants et dévoués.</li> </ul>
<p><b><u>Entreprise ABB Maliba (agropastorale)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bien s'entourer et consacrer toute son énergie à son entreprise ;</li> <li>- Traiter ses employés comme sa famille ou des amis ;</li> <li>- Produit 100% biologique ;</li> <li>- L'accès à l'information stratégique ;</li> <li>- Participation aux réseaux formels et informels ;</li> <li>- Innovation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Croissance de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires et du bénéfice ;</li> <li>- Augmentation de la productivité ;</li> <li>- Dévouement des employés au travail.</li> </ul>
<p><b><u>École BIAA (École primaire)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Employés très qualifiés ;</li> <li>- Intégration des employés dans le processus de développement de l'école ;</li> <li>- Utilisation de bonnes méthodes d'apprentissages avec les élèves ;</li> <li>- Respect du timing dans les programmes ;</li> <li>- Suivi des élèves en famille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la renommée de l'école ;</li> <li>- Croissance de l'école en termes d'effectif des élèves, le chiffre d'affaires, le bénéfice et le profit ;</li> <li>- Pérennité de l'école ;</li> <li>- Dévouement des employés.</li> </ul>
<p><b><u>Entreprise ABIBI (Commerce au détail)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une bonne formation des employés pour une meilleure orientation de la clientèle ;</li> <li>- Le marketing stratégique ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise ;</li> <li>- Augmentation du profit et du bénéfice de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'approvisionnement en produit de qualités ;</li> <li>- L'attribution des incitatifs aux vendeurs ;</li> <li>- Intégration des employés dans le processus de développement de l'entreprise.</li> </ul>	l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition d'une clientèle beaucoup plus fidèle ;</li> <li>- Pérennisation de l'entreprise ;</li> <li>- Implication de la clientèle.</li> </ul>
---	--

#### **4.2.8. Les pratiques de gestion utilisées pendant la crise et qui ont impacté sur la performance**

Comme nous l'avons si bien mentionné dans notre revue de la littérature, beaucoup d'entreprises maliennes se sont vues fermées lors de la crise qu'a traversée ce pays. Pourtant, les 5 entreprises que nous avons étudiées ont révélé que les impacts de la crise pourraient dépendre du secteur d'activité de l'entreprise en ce sens que certaines entreprises ont été plus touchées que d'autres, de la période de la crise ainsi que des pratiques de gestion utilisées en entreprise.

Après discussion avec ces dernières, nous avons pu répertorier les différentes pratiques de gestion employées dans ses entreprises ainsi que leurs impacts sur la performance (tableau 17). Étant donné que, l'une des entrepreneures a révélé n'avoir senti aucun impact de la crise sur son entreprise, le tableau contient les explications des 4 dernières.

Tableau 17

Les pratiques de gestion employées lors de la crise malienne et leurs impacts sur la performance de l'entreprise

Les pratiques de gestion utilisées lors de la crise	Impacts sur la performance
<p><b><u>Entreprise Kossam (Pharmacie)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cultiver une très bonne ambiance dans l'entreprise ;</li> <li>-Développement d'un bon soutien moral aux employés et aux clients ;</li> <li>-Investissements dans des causes communautaires en tant que pharmacienne ;</li> <li>- Diminution des prix de vente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dévouement total des employés ;</li> <li>-Tissage de bonnes relations de confiance avec les clients ;</li> <li>-Pérennisation de l'entreprise ;</li> <li>-Place de choix et de référence dans la communauté.</li> </ul>
<p><b><u>Entreprise KIKI (Transit)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Focalisation sur nos activités à l'internationale après l'embargo au Mali ;</li> <li>-Octroyer des services à plus d'entreprises qui excellent dans la production alimentaire ;</li> <li>-Réaménagement de nos prestations de services ;</li> <li>- Soutiens moraux aux employés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Limitation de la chute du chiffre d'affaires ;</li> <li>-Pérennisation de l'entreprise ;</li> <li>-Dévouement total des employés et implication.</li> </ul>
<p><b><u>École BIAA (École primaire)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fonctionnement à fond propre pour régler les problèmes de cash-flow ;</li> <li>-Soutien moral et psychologique au corps professoral et aux élèves ;</li> <li>-Implication de volontariat dans les activités communautaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bon renom de l'école dans la communauté et dans le pays ;</li> <li>-Pérennisation de l'entreprise ;</li> <li>-Dévouement total des employés et des élèves dans le processus de développement de l'école.</li> </ul>
<p><b><u>Entreprise ABIBI (Commerce au détail)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Maintien des employés à temps partiel ;</li> <li>-Approvisionnement qu'en produits essentiels et demandés ;</li> <li>-Soutien moral aux employés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Minimisation de la chute du chiffre d'affaires de l'entreprise ;</li> <li>-Pérennisation de l'entreprise ;</li> <li>-Dévouement des employés et consolidation des liens avec eux.</li> </ul>



Après notre revue de la littérature sur le sujet, nous nous sommes posés quelques questions spécifiques que nous tenterons de répondre.

- Les caractéristiques de l'entrepreneure malienne et celles de son entreprise ont-elles des impacts positifs sur la performance économique, personnelle et durable de l'entreprise ?

Après nos différentes analyses, nous ne pouvons pas dire que le profil de l'entrepreneure a directement un impact positif sur la performance de son entreprise. Cependant, nos discussions avec celles-ci nous ont permis de comprendre que certaines caractéristiques telles que le statut matrimonial, la formation, les motivations entrepreneuriales, l'expérience antérieure et les modèles entrepreneuriaux ont des impacts sur la gestion et par conséquent la performance de l'entreprise de façon durable. Par exemple, le fait que certaines femmes soient mariées avec des enfants, elles ont du mal à bien gérer leur temps entre travail-famille et social. Ce problème fut évoqué par 2 d'entre elles. De plus, le fait d'être formé dans un domaine précis ou avoir une expérience antérieure amènerait celles-ci à se lancer en affaires dans la même activité (Cocote Salé, Djélika, Alima Babi et Aby). Enfin, l'influence du modèle parental fut soulevée par l'une d'entre elle qui s'est lancée en affaires parce qu'elle avait bénéficié d'une expérience antérieure avec sa grand-mère (Alima Babi).

- La performance des femmes entrepreneures maliennes est-elle liée à leur motivation et objectif personnels ?

Tout d'abord, nous pensons que les objectifs personnels et les motivations de l'entrepreneure ont des impacts significatifs sur la performance de son entreprise. En effet, dans nos discussions avec les entrepreneures nous avons compris que chacune d'entre elles poursuit en entreprise les objectifs organisationnels qui lui permettront

d'atteindre ceux personnels. De plus, ces performances peuvent ne pas être forcément financières. De ce fait, il serait donc, convenable de dire que les motivations et les objectifs personnels ont des liens avec le type de performance que vont poursuivre les femmes entrepreneures dans leur entreprise. Par exemple, si une femme a pour objectif d'assurer la relève de son entreprise, l'entrepreneure ferait tout pour pérenniser son entreprise.

- Quel est le lien réel entre la performance et les pratiques de gestion employées en entreprise ?

Le type de pratique de gestion a un impact sur la performance recherchée en entreprise par l'entrepreneure. Tout d'abord, chaque entrepreneure reconnaît l'importance réelle des différentes pratiques de gestion dans son entreprise. En fonction de ces objectifs de performance, elle adopte les pratiques de gestion distincte à ceux-ci. Aussi, plusieurs pratiques de gestion adoptées en entreprise ont permis aux entrepreneures de pouvoir faire face à la crise, pérenniser leur entreprise, augmenter leur chiffre d'affaires ainsi que la performance de leurs employés.

- La crise sociopolitique et sécuritaire ont-ils eu des impacts négatifs sur la performance des entreprises dirigées par les femmes entrepreneures maliennes ?

Nous dirons que la crise sociopolitique et sécuritaire a eu un effet qui se modère dépendamment du secteur d'activité de l'entreprise de sa localisation ainsi que des pratiques de gestion employées.

## CINQUIÈME CHAPITRE

### 5. DISCUSSION-CONCLUSION

Ce dernier chapitre consistera à discuter des résultats obtenus dans le but de faire ressortir l'ensemble des retombées de notre recherche et émettre nos différentes conclusions.

#### 5.1.DISCUSSION

L'objectif principal de notre étude était de mieux comprendre les relations entre les pratiques de gestion et la performance des entreprises dirigées par les femmes entrepreneures maliennes dans un environnement d'instabilité sociopolitique. Nous nous sommes accentués sur plusieurs approches théoriques dans le but de mieux comprendre le profil de la femme entrepreneure, les caractéristiques de son entreprise, son style de gestion ainsi que l'effet de l'instabilité sociopolitique sur son entreprise et sa gestion.

Lorsque nous avons analysé les différentes théories, certains auteurs soulignent que la femme entrepreneure africaine se lance en affaires en moyenne à l'âge de 50 ans (Ouattara, 2007 ; Sarr, 1998) parce qu'elle doit économiser pour démarrer son entreprise. De plus, la plupart des auteurs (BAD, 2015; Brush et Cooper, 2012; Minniti et Naudé, 2010; Waston et Robinson, 2003) affirment que les femmes entrepreneures dans les pays en développement le deviennent uniquement par nécessité et n'auraient point d'autre choix de carrière.

En ce qui nous concerne, nous sommes étonnées de constater que dans notre étude 3 entrepreneures sur 5 avaient commencé leur entreprise entre 20 et 28 ans les deux autres avaient commencé vers la quarantaine leur deuxième et présente entreprise étant donné qu'elles étaient dépositaires d'autres entreprises au paravent. Cela nous amène à croire que les entrepreneures peuvent commencer beaucoup plus tôt leur entreprise. Même si, le financement fut un défi de taille pour chacune d'entre elles, celles-ci peuvent commencer leur carrière entrepreneuriale beaucoup plus tôt que ceux prévus dans la littérature.

Contrairement aux entrepreneures dans les pays développés qui paraissent plus éduqués que leur confrère (Cornet et Constantinidis, 2004; Caringthon, 2006), certaines études effectuées en Afrique (Roukatou, 2015; Sarr, 1998), mentionnent que près de la moitié des femmes entrepreneures ne sont point scolarisées. Alors que, dans notre étude 4 femmes sur 5 ont un diplôme d'études supérieures. Quant à la dernière, elle détient un diplôme d'études secondaires. Cela nous amène à dire que, 100% de nos femmes sont scolarisées même si nous ne pouvions généraliser nos résultats à l'ensemble de la population malienne, nous pouvions tout de même émettre l'hypothèse selon laquelle la grande majorité des femmes entrepreneures pourraient être plus éduquées comparativement aux statistiques nationales du niveau de scolarisation de la femme en général.

Nous concernant, la décision de créer une entreprise par nos entrepreneures n'émane pas du seul fait d'avoir une autonomie financière ou de sortir de la pauvreté comme l'ont mentionné les auteurs (BAD, 2015; Brush et Cooper, 2012; Minniti et Naudé, 2010; Waston, 2003). Dans notre étude, seulement, 2 femmes sur 5 avaient pour première motivation d'avoir leur autonomie financière. Du reste, deux autres aspiraient à résoudre un problème personnel, social, profiter des occasions d'affaires, être sa propre patronne, se consacrer à sa passion et créer des emplois. Quant à la dernière, elle voulait profiter

de la seule occasion qui existait selon elle pour la transformer en une femme épanouie qui travaille dans son domaine. Du coup, si nous faisons une analyse en profondeur, on peut dire que, parmi les 5 entrepreneures étudiées, 4 sur 5 étaient dans l'obligation selon elles de créer leur entreprise sans pour autant que le mobile soit forcément financier.

Pour étudier nos pratiques de gestion en entreprise, nous nous sommes basées sur les théories de (Grønholdt et Martensen, 2009; Industrie Canada, 2013; Joyce et al., 2003) qui nous a permis de comprendre la bonne gestion proprement dite ainsi que l'importance de certaines pratiques de gestion en entreprise comme la planification, l'organisation, la direction, le contrôle, le leadership, l'innovation, le recrutement de nouveaux talents ainsi que l'exportation. Même si ces pratiques de gestion n'ont point été testées auprès d'entrepreneures uniquement féminins et manquent souvent de précision à certains niveaux. Nous avons tenu à interroger nos femmes entrepreneures sur le sujet. Ainsi, il apparaît que d'autres pratiques ont toutes leurs importances en entreprise comme la communication aidante, la formation continue des employés, le leadership participatif incluant la proximité de l'entrepreneure avec ses employés, la planification stratégique en entreprise, le respect du timing dans l'exécution des commandes, la participation aux réseaux d'affaires, etc.

Dans notre revue nous avons également eu à parler de la particularité de la gestion féminine ainsi que de son impact sur la performance. De ce fait, plusieurs auteurs (Anna et al., 2000; Laurin et Koffi 2005, 2011; Oser, 2007; Raveleau, 2008; Rosa et al., 1996) trouvent que tout d'abord, les femmes entrepreneures ont un style de gestion bien à elles qui les différencient de leur homologue masculin. Par conséquent, elles poursuivent des objectifs de performances purement intrinsèques qui les amènent à ne pas faire de certains critères, tels que financiers, une finalité. Selon eux, la priorité des femmes n'est pas forcément de faire un chiffre d'affaires élevé, augmenté le bénéfice ou la croissance de l'entreprise.

Nous concernant, même si les femmes ont d'autres priorités comme pérenniser l'entreprise, offrir un environnement de travail idéal aux employées, celles-ci visent également à augmenter leur productivité, le chiffre d'affaires, le bénéfice ainsi que d'autres critères de performance plus quantitatifs.

Le rôle de l'environnement social, politique, sécuritaire et externe de façon générale fut soulevé par plusieurs auteurs (Dayashanker, 2006; Constantinidis et Cornet, 2004; Minniti et Wim, 2010 ; Vita et al., 2014) pour l'avènement des entreprises. Ces auteurs évoquent à quel point cet environnement est important pour une entreprise et dans quelle mesure il s'avère difficile de le contrôler. De plus, lors de la crise malienne (Djiré, 2013; Diouara, 2013) expliquaient à quel point l'insécurité sociopolitique relégua les entreprises maliennes au dernier plan en diminuant par la même occasion leur rentabilité.

Ce que ces auteurs n'ont point mentionné, c'est le fait que les entreprises peuvent être touchées par la crise de façon graduelle dépendamment du secteur d'activité de l'entreprise, son emplacement ainsi que les pratiques de gestion employées en entreprise. En ce sens que, nos entrepreneures ont pu maintenir leur entreprise malgré la crise avec de bonnes pratiques de gestion adaptées. Nonobstant cette situation, leurs employés étaient très dévoués au travail et certaines entreprises ont gagné en renoms. Outre cela, des secteurs comme celui de l'agropastoral n'ont point connu de crise.

## 5.2.LES RETOMBÉES DE LA RECHERCHE

### 5.2.1. Les retombées scientifiques

Notre recherche est la première qui étudia en profondeur les pratiques de gestion des femmes entrepreneures maliennes tout en considérant le contexte de l'instabilité sociopolitique et sécuritaire. De ce fait, nous avons pu actualiser certaines données sur celles-ci dans la littérature scientifique.

Outre cela, nous pouvons comprendre aujourd'hui les différents aspects de la gestion des entreprises dirigées par les femmes, leurs objectifs de performances personnelles comme organisationnelles ainsi que certaines de leurs ambitions futures pour leurs entreprises.

Enfin, cette étude vient soutenir une fois de plus, l'importance des pratiques de gestion dans la performance d'une entreprise, celles stratégiques et celles qui doivent être priorisé en situation de crise dépendamment du secteur d'activité de l'entreprise.

### **5.2.2. Les retombées managériales**

Ayant compris les tenants de la gestion des femmes entrepreneures maliennes, les pratiques de gestion priorisées en période de crise, nous serons en mesure d'outiller les femmes pour gérer leur entreprise dans les mêmes situations similaires au Mali où à travers le monde. En ce sens que, nous savons exactement l'effet de chaque pratique de gestion sur la performance de l'entreprise, leur importance sur l'entrepreneure et son entreprise.

### **5.3.LES LIMITES**

Malgré la pertinence de notre étude en termes de compréhension du phénomène, elle doit quand même être prise avec prudence en raison du nombre de l'échantillon (5 entrepreneures) qui ne pourrait être généralisé à l'ensemble du Mali.

Notre méthode d'échantillonnage pourrait amener certains biais dans la recherche, car il se pourrait que nous ayons omis certains groupements de femmes entrepreneures au Mali. De plus, le fait qu'il a été choisi de façon raisonnée, il y avait la possibilité de choisir d'autres entreprises pour plus d'informations.



## CONCLUSION

L'objectif premier de notre étude était de comprendre la relation entre les pratiques de gestion et la performance des femmes entrepreneures dans un environnement d'instabilité sociopolitique au Mali.

C'est dans cette optique que nous avons élaboré une revue de la littérature pour mieux comprendre le phénomène de l'entrepreneuriat de façon générale. Ceci nous a permis tout d'abord de comprendre la femme entrepreneure dans son ensemble, du point de vue de ses caractéristiques, de celles de son entreprise, de ses objectifs de performance et de sa gestion. Aussi, nous avons également compris le rôle de l'environnement externe de façon générale sur son entreprise incluant l'environnement social, politique et sécuritaire.

À base de notre revue, nous avons pu élaborer un guide d'entrevue introduisant nos différentes thématiques. Ensuite, une étude de cas fut effectuée auprès des femmes entrepreneures au Mali qui nous ont entretenues sur les différents aspects de leur gestion.

Les résultats obtenus corroborent que les femmes entrepreneures maliennes se lancent en affaires jeunes (20-28 ans). Avec un financement provenant de fonds personnels ou familiaux, elles démarrent leur entreprise pour plusieurs raisons qui vont bien au-delà du seul aspect économique. Outre cela, elles nous ont expliqué à quel point les pratiques de gestion sont importantes pour la bonne gouvernance de leur entreprise. En effet, ces pratiques gagnantes comme le leadership participatif, la communication aidante et efficace, la participation aux réseaux d'affaires, l'innovation, la planification stratégique ont une place de choix dans leur gestion quotidienne. De plus, celles-ci nous

ont étayé le rôle des pratiques de gestion dans le maintien d'une entreprise en période de crise.

Notre étude est l'une des premières qui a permis d'apprendre davantage sur les femmes entrepreneures maliennes, leurs pratiques de gestion employées en entreprise sans oublier l'impact de la crise sur leur gestion et leur entreprise. En plus, ces différents outils nous permettront de fournir de bonnes pratiques de gestion aux femmes qui n'ont pas pu faire face à la situation et qui ont fermé leur porte à cause de la crise. Nous serons désormais en mesure d'aider d'autres femmes dans les mêmes situations similaires et mieux guider les programmes d'appuis et gouvernementaux.

Malgré ces différentes pertinences académiques comme managériales, notre étude présente des limites au niveau du nombre d'échantillons qui pouvait être plus représentatif de la population malienne ainsi que la technique d'échantillonnage qui pouvait également contenir d'autres entreprises. De ce fait, nous pensons que ces limites peuvent être comblées si dans les recherches futures cette étude est ouverte à un échantillon beaucoup plus représentatif de la population afin de pouvoir généraliser les résultats.

## RÉFÉRENCES

- Acs, Z. J., Bardasi, E., Estrin, S., & Svejnar, J. (2011). Introduction to special issue of Small Business Economics on female entrepreneurship in developed and developing economies. *Small Business Economics*, 37(4), 393.
- Anadón, M. (2006). La recherche dite « qualitative »: de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5-31.
- Akehurst, G., Simarro, E., & Mas-Tur, A. (2012). Women entrepreneurship in small service firms: motivations, barriers and performance. *The Service Industries Journal*, 32(15), 2489-2505.
- Al-Dajani, H., & Marlow, S. (2013). Empowerment and entrepreneurship: a theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19(5), 503-524.
- Allen, I. E., Langowitz, N., & Minniti, M. (2007). Global entrepreneurship monitor. *2006 report on women and entrepreneurship*.
- Amrhar, B., & Filion, L. J. (2001). L'entrepreneurship féminin: essai de conceptualisation. *Cahier de recherche- Ecole des hautes études commerciales. Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter*.
- Amine, L. S., & Staub, K. M. (2009). Women entrepreneurs in sub-Saharan Africa: An institutional theory analysis from a social marketing point of view. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(2), 183-211.

- Angelis, J., & Jordahl, H. (2015). Merciful yet effective elderly care performance management practices. *Measuring Business Excellence*, 19(1), 61-69.
- Anna, A. L., Chandler, G. N., Jansen, E., & Mero, N. P. (2000). Women business owners in traditional and non-traditional industries. *Journal of Business venturing*, 15(3), 279-303.
- BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (2015). *Automiser les femmes africaines: plan d'action*. Indice de l'égalité du genre 2015.
- BAD (2004), « *Pour un meilleur développement en Afrique : La femme africaine chef d'entreprise les réserves de croissance cachées du continent* » Rapport du Département du secteur privé.
- BAD (2011), « *Mali Profil du Genre Pays* » Rapport du Département de l'Assurance Qualité et des Résultats, Division du Genre et du Développement social.
- Bahmani-Oskooee, M., Galindo, M. Á., & Méndez, M. T. (2012). Women's entrepreneurship and economic policies. In *Women's Entrepreneurship and Economics* (pp. 23-33). Springer New York.
- BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (2015). *Automiser les femmes africaines : plan d'action*. Indice de l'égalité du genre 2015.
- Bardasi, E., Sabarwal, S., & Terrell, K. (2011). How do female entrepreneurs perform? Evidence from three developing regions. *Small Business Economics*, 37(4), 417.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, 44(2), 292-303.
- Bel Haj Ali, N. (2007). *Impacts des pratiques de gestion participative sur la performance organisationnelle et financière de certaines entreprises manufacturières* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).

- Bergeron, H. (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?. In *21ÈME CONGRES DE L'AFC*
- Biloua Fouda, C. N. (2014). *Dynamisme entrepreneurial des femmes camerounaises: études de cas de développement d'entreprise* (Doctoral dissertation, Bordeaux).
- Bird, B., & Brush, C. (2002). A gendered perspective on organizational creation. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(3), 41-66.
- Bizo Fatimatou, (2012), «*Business in entrepreneurship in Africa*», FSA LAVAL, Université Laval, Quebec city Canada. p. 17-19,
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). *Measuring and explaining management practices across firms and countries* (No. w12216). National Bureau of Economic Research.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Boden, R. J., & Nucci, A. R. (1997). Counting the self-employed using household and business sample data. *Small Business Economics*, 9(5), 427-436.
- Borges, C., Filion, L. J., & Simard, G. (2005). *Création d'entreprises: femmes entrepreneures: rapport de recherche. Données, 2005*. HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombardier.
- Botha, M., Nieman, G., & Van Vuuren, J. (2007). Measuring the effectiveness of the Women Entrepreneurship Programme on potential, start-up and established women entrepreneurs in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 10(2), 163-183.
- Brasseur, M. (2008). Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle: le cas de l'Afrique. *La Revue des sciences de gestion*, (2), 61-67.

- Brush, C. G., & Cooper, S. Y. (2012). Female entrepreneurship and economic development: An international perspective. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(1-2), 1-6.
- Bygrave, W. D., Hay, M., Lopez-Garcia, P., & Reynolds, P. (2001). The Global Entrepreneurship Monitor (GEM) model for economic growth: A study of venture capital in 19 nations. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 510-522.
- Carrier, C., Julien, P. A., & Menvielle, W. (2006). Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin: une synthèse des études des 25 dernières années. *Gestion*, 31(2), 36-50.
- Carrington, C. (2006). *Profils de financement des petites entreprises: entrepreneurs de minorités visibles*. Programme des recherches sur le financement des PME.
- Carter, S. (2000). Improving the numbers and performance of women-owned businesses: Some implications for training and advisory services. *Education & Training*, 42(4/5), 326-334.
- Chabaud, D., & Lebègue, T. (2013). Femmes dirigeantes en PME: Bilan et perspectives. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (3), 43-60.
- Chaganti, R. (1986). Management in women-owned enterprises. *Journal of small business management*, 24, 18.
- Chell, E. (2008). *The entrepreneurial personality: A social construction*. Routledge.
- Chirushage, C. (2001). *La performance des PME et l'utilisation des pratiques de gestion: cas des PME congolaises de la ville de Kinshasa*. Université du Québec à Chicoutimi.
- Chirwa, E. W. (2008). Effects of gender on the performance of micro and small enterprises in Malawi. *Development Southern Africa*, 25(3), 347-362.
- Chitsike, C. (2000). Culture as a barrier to rural women's entrepreneurship: Experience from Zimbabwe. *Gender & Development*, 8(1), 71-77.
- Cissé Boubacary Amadou, (2012), « *Business in entrepreneurship in Africa* » *Bonne gouvernance et performance financière des entreprises : le cas des entreprises maliennes* » FSA LAVAL, Université Laval, Quebec city Canada. P. 17-19,

- Cohen, E. (1991). *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*. Editions classiques d'expression française.
- Cornet, A., Constantinidis, C., & Asendei, S. (2003). Les femmes Entrepreneur-es Face à la Formation, au Financement et aux Réseaux. Une Recherche Quantitative.
- Cornet, A., & Constantinidis, C. (2004). Entreprendre au féminin. *Revue française de gestion*, (4), 191-204.
- Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme. (1988). *Les entrepreneures, pour une économie canadienne renouvelée*. Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme.
- Constantinidis, C. (2010). Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneures. *Revue française de gestion*, (3), 127-143.
- Dafna, K. (2008). Managerial performance and business success: Gender differences in Canadian and Israeli entrepreneurs. *Journal of enterprising communities: People and places in the global economy*, 2(4), 300-331.
- Dali, C. (2014). *L'émergence de l'entrepreneuriat féminin dans un processus de développement local en milieu rural: le cas de la sous-préfecture de Gadouan en Côte d'Ivoire* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674-695.
- Davidson, M. J., & Burke, R. J. (2004). Les femmes dans le management. *Revue française de gestion*, (4), 129-143.
- DE BRUXELLES-CAPITALE, E. R. L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ.
- Déry, R. (2007). Le management. *Gestion*, 32(3), 76-87.
- De Vita, L., Mari, M., & Poggesi, S. (2014). Women entrepreneurs in and from developing countries: Evidences from the literature. *European Management*

*Journal*, 32(3), 451-460.

Des Nations Unies, O. (1995, September). Déclaration et Programme d'action de Beijing. In *Rapport de la 4e Conférence mondiale sur les femmes qui s'est tenue à Beijing* du (Vol. 4).

Djire. D. *Investiture*, (2013), « *Economie : Le secteur privé veut des actes* ». LESSOR, septembre à 07:12 AM Rubrique: Economie.

Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: how real are they?. *Academy of Management review*, 11(1), 118-127.

Duquette-Labrecque, J. H., Borges, C., Simard, G., & Fillion, L. J. (2005). Création d'entreprises Femmes entrepreneures Rapport de recherche Données–Partie A. *Cahier de recherche n o*, 2005, 17.

Drissa Diouara, (2013), « *Crise sociopolitique et sécuritaire au Mali : Quelle s solutions à la malienne ?* ». REPORTER. Drolet, S. La performance en entreprise. *Forestier*, 177.

Enquête Mckinsey & Company (2008), « *women matter2 Le leadership au féminin, un atout pour la performance de demain* ».

Evina, J. F. N. (2008). La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant? Une étude à partir des PME camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 79-86.

Etchri, S. (2002). *Les pratiques de gestion financière dans les PME et la performance* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).

Fairlie, R. W., & Robb, A. M. (2009). Gender differences in business performance: evidence from the Characteristics of Business Owners survey. *Small Business Economics*, 33(4), 375-395.

Fagnan, C. (2008). *Différences dans les comportements et attitudes associés à l'innovation dans les PME du secteur manufacturier: une comparaison entre les entrepreneurs masculins et féminins* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois- Rivières).



- Gagnon, Y. C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. PUQ.
- Galindo, M. A., & Ribeiro, D. (Eds.). (2011). *Women's Entrepreneurship and Economics: New Perspectives, Practices, and Policies* (Vol. 1000). Springer Science & Business Media.
- Gauthier, B. (2000). Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données. Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université du Québec.
- Gasse, Y. (1989). L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME. *Revue PMO*, 4(1), 3-11.
- Greene, P. G., Hart, M. M., Gatewood, E. J., Brush, C. G., & Carter, N. M. (2003). Women entrepreneurs: Moving front and center: An overview of research and theory. *Coleman White Paper Series*, 3, 1-47.
- GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (2014),  
« *Perspective économique en Afrique 2014, Les chaînes de valeur mondiales et l'industrialisation de l'Afrique* ».
- Grønholdt, L., & Martensen, A. (2009). Management practices driving sustained business success. *Measuring business excellence*, 13(1), 47-55.
- Haines III, V. Y., & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: practices or context?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1158-1175.
- Hertrich, V., & Keïta, S. (2003). Questions de population au Mali. *Le Figueur: UNFPA*.
- Hisrich, R., & Brush, C. (1984). The woman entrepreneur: Management skills and business problems.
- Hossain, A., Naser, K., Zaman, A., & Nuseibeh, R. (2009). Factors influencing women business development in the developing countries: Evidence from Bangladesh. *International Journal of Organizational Analysis*, 17(3), 202-224.
- Industrie Canada (2013), « *Pratiques de gestion, concurrence, innovation et performance des entreprises au Canada* ». Direction générale de la recherche économique et de l'analyse des politiques.
- Joyce, W., Nohria, N., Roberson, B., & Magazine, O. (2003). A formula for sustained success. *Optimize*, 69.

- Julien, P. A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance: une métaphore des romans policiers*. PUQ.
- Julien, P. A., & St-Pierre, J. (2012). Entrepreneur, incertitude et information: un essai d'application. *11<sup>e</sup> à CIFEPME (Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME)*.
- Kariv, D. (2008). The relationship between stress and business performance among men and women entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(4), 449-476.
- Keïta, S., & Konaté, F. O. (2003). Le Mali et sa population. *Questions de population au Mali*, 11-48.
- Kirkwood, J. (2003). The role of family: Comparing women and men entrepreneurs. In *48th World Conference de l'ICSB International council for Small Business*, Dublin, Ireland.
- Koffi, V., & Lorrain, J. (2011). Comment des femmes à la tête de PME réussissent-elles leur succession?. *Gestion*, 36(1), 35-40.
- Koffi, V., & Lorrain, J. (2005). L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales: le cas des femmes chefs d'entreprise. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18(3-4), 73-92.
- Kounta, S. (1997). *CARACTERISQUES DE L'ENTREPRENEURSHIP FEMININ AU MALI (FRENCH TEXT)* (Doctoral dissertation).
- Lakhal, L., Pasin, F., & Limam, M. (2006). Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 625-646.
- Lambrecht, J., Pirnay, F., Amedodji, P., & Aouni, Z. (2003). Entrepreneuriat féminin en Wallonie. *Centre de Recherche PME et d'Entrepreneuriat-Université de Liège et Centre d'Etudes pour l'Entrepreneuriat-EHSAL-KU Brussel*, 231.
- Lavoie, D. (1988). *Les entrepreneurs : pour une économie canadienne renouvelée*. Ottawa : Conseil consultatif canadien sur le statut de la femme.

- Légaré M. H. (2000), « *La performance de l'entreprise en fonction du sexe du propriétaire : L'entrepreneuriat féminin et le cas des PME manufacturières québécoises* ». Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise en science.
- LEE-GOSSELIN, H, HOUSSEAU, C. ET VILLENEUVE, M. (2010). *Réalités, besoins et défis des femmes entrepreneures de la région de la Capitale-Nationale*. Chaire Claire-Bonenfant-femmes, Savoirs et Sociétés, Université Laval, Québec.
- Légaré, M. H., & Saint-Cyr L. (2000). Portrait statistique des femmes entrepreneures. *Rapport Présenté au Ministère de l'Industrie & du Commerce. Québec, Que.*
- Leplat, J. (2002). De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, (4-2).
- Livian, Y. F. (2008). *Organisation-4e éd.: Théories et pratiques*. Dunod.
- Lorino, P. (1997, 2001, 2003). *Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences*. Ed. d'organisation.
- Maltais, D. (2012). « *Performance et gestion de la performance* », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*,
- Mano, Y., Iddrisu, A., Yoshino, Y., & Sonobe, T. (2012). How can micro and small enterprises in sub-Saharan Africa become more productive? The impacts of experimental basic managerial training. *World Development*, 40(3), 458-468.
- MPFEF, (mars 2012). « *Plan d'action pour la mise en œuvre de la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies sur les Femmes : La paix et la Sécurité 2012-2014* ».
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miller, L. (2004). What Really Works: The 4 2 Formula for Sustained Business Success (Book). *Journal Of Change Management*, 4(1), 83-85

- Minniti, M. (2009). Gender issues in entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 5(7-8), 497-621.
- Minniti, M., & Naudé, W. (2010). What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries?. *The European Journal of Development Research*, 22(3), 277-293.
- Mione (2002), Comparaison des femmes entrepreneurs France - **Canada** 6<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal
- MONGEAU, P. (2008). Québec, Réaliser son mémoire ou sa thèse. *Côté jeans & Côté tenue*.
- Naudé, W. A., & Havenga, J. J. D. (2005). An overview of African entrepreneurship and small business research. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 18(1), 101-120.
- Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, B. (2003). *What really works ?* (pp. 42-52). Audio-Tech Business Book Summaries.
- Nonga, A. F. (1991). *Le leadership de la femme entrepreneure et son style de gestion dans l'entreprise* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières).
- OCDE (1997), « 2<sup>e</sup> conférence de l'OCDE sur les femmes entrepreneurs à la tête de pme : pour une participation dynamique à la mondialisation et à l'économie fondée sur le savoir »
- OECD (1998a), *Women Entrepreneurs in Small and Medium Enterprises*, OECD, Paris.
- OECD (1998b), *Fostering Entrepreneurship*, OECD, Paris.
- OECD (2000a), "Financing for Women-owned Businesses", OECD background report for the 2<sup>nd</sup> Conference on Women Entrepreneurs in SMEs: Realising the Benefits of Globalisation and the Knowledge-based Economy, 29-30 November, Paris, France.
- OECD (2000b), "Improving Knowledge about Women's Entrepreneurship", OECD background report for the 2nd Conference on Women Entrepreneurs in SMEs: Realising the Benefits of Globalisation and the Knowledge-based Economy, 29- 30 November, Paris, France,

- Ouattara, A. (2007). L'entrepreneuriat féminin en Côte d'Ivoire: obstacles et opportunités. *Management International*, 11(2), 53.
- Orser, B. (2007). *Canadian women entrepreneurs, research and public policy: a review of literature*. Université d'Ottawa, École de gestion Telfer.
- Peretti, J. M. (2015). *Ressources humaines*. Vuibert.
- Plouffe, M. (1992). *Gestionnaires performants--: comment expliquent-ils leur succès*. Laval, Québec: Agence d'ARC.
- Pota, D. (2006), « *La place de l'environnement de l'entreprise dans l'approche par les risques du Commissaire aux comptes de la Réunion* », Maîtrise de Sciences et Techniques comptables et financières.
- Powers, T. A. (2009). *Les obstacles et les solutions des femmes entrepreneures des régions ressources du Québec* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois- Rivières).
- Programme d'Appui aux Collectivités Territoriale, (2014).
- Québec (Province). Ministère de l'industrie et du commerce. Direction des communications, & Saint-Cyr L. (2000). *Portrait statistique des femmes entrepreneures: les indicateurs de l'entrepreneuriat féminin et la disponibilité des données sur les femmes et leur entreprise*. [Québec]: Industrie et commerce.
- Rajemison, S. (1995). Femmes entrepreneurs et dynamique entrepreneuriale: le cas de Madagascar. *Les facteurs de performance de l'entreprise, Paris, Agence Universitaire de la Francophonie*, 227-236.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Raveleau, B. L'entrepreneuriat féminin dans l'arrondissement de Cholet.
- Raymond, L., Marchand, M., St-Pierre, J., Cadieux, L., & Labelle, F. (2013). Dimensions of small business performance from the owner-manager's perspective: a re-conceptualization and empirical validation. *Entrepreneurship & Regional*

*Development*, 25(5-6), 468-499.

*Réseau des Femmes Opératrices Economiques* (2011/2013), « Femmes et Entreprenariat ».

Riverin, N., & École des hautes études commerciales (Montréal, Québec). Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter. (2002). *L'entrepreneuriat au Québec en 2001: le rapport du GEM, Global Entrepreneurship Monitor*. Montréal: École des hautes études commerciales, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter.

Robichaud, Y., McGraw, E., Cachon, J. C., & Haq, R. (2013). L'influence des motivations entrepreneuriales sur la performance des PME. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(4), 409-428.

ROBICHAUD, Y., MCGRAW, E., & ROGER, A. (2005). L'influence des objectifs des entrepreneurs sur la performance des petites entreprises. Une comparaison hommes/femmes. *Revue de gestion des ressources humaines*, (55), 22-35.

Roukatou, É. A. (2015). La femme entrepreneure au Cameroun: profil, problèmes et typologie. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 13(1), 10.

Rosa, P., Carter, S., & Hamilton, D. (1996). Gender as a determinant of small business performance: Insights from a British study. *Small business economics*, 8(6), 463- 478.

ROYER, I., & ZARLOWSKI, P. (2003). Méthodes de recherche en Management, chapitre 8.

Ruiz-Arroyo, M., del Mar Fuentes-Fuentes, M., Bojica, A. M., & Rodríguez-Ariza, L. (2012). Innovativeness and performance in women-owned small firms: the role of knowledge acquisition. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(3), 307-326.

Sarr, F. (1998). L'entrepreneuriat Féminin au Sénégal et la transformation des rapports de pouvoir: avec la Préface de Samir Amin. *Paris, L'Harmattan*.

- Singer, S., Amoros, J. E., & Arreola, D. M. (2015). Global entrepreneurship monitor 2014 global report. *Global Entrepreneurship Research Association*, 1-116.
- Spring, A. (2009). African women in the entrepreneurial landscape: Reconsidering the formal and informal sectors. *Journal of African Business*, 10(1), 11-30.
- Saint-Cyr L., & Gagnon, S. (2003). Les entrepreneures québécoises: taille des entreprises et performance.
- Saint-Cyr L., Hountondji, S., & Beaudoin, N. (2003). Mémoire présenté au Groupe de travail du Premier Ministre sur les femmes entrepreneures. *Chaire de développement et de releve de la PME, Ecole des Hautes Etudes Commerciales Affilieea l'Universite de Montreal*.
- St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2011). La conception de la performance: quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- St-Pierre, J., & Mathieu, C. (2003). *L'innovation de produit dans les PME manufacturières: organisation, facteur de succès et performance*. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Verstraete, T. (1999). *Entrepreneuriat: connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*. Editions L'Harmattan.
- Wasilczuk, J., & Zieba, K. (2008). Female entrepreneurship in transitional economies: the case of Poland. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(2), 153-169.
- Watson, J., & Robinson, S. (2003). Adjusting for risk in comparing the performances of male-and female-controlled SMEs. *Journal of business venturing*, 18(6), 773-788.
- Wolff, J. A., & Pett, T. L. (2006). Small-firm performance: modeling the role of product and process improvements. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 268-284.
- Wiesner, R., McDonald, J., & Banham, H. C. (2007). Australian small and medium sized enterprises (SMEs): A study of high performance management

practices. *Journal of Management & Organization*, 13(03), 227-248.

Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publication.

Zoa, N. M. (2001). *ENTREPRENEURIAT FEMININ ET GESTION DE L'ENVIRONNEMENT DANS LES VILLES AFRICAINES: LE CAS DE DAKAR (FRENCH TEXT)* (Doctoral dissertation).

<http://nezumi.dumousseau.free.fr/mali/ident.htm>

[http://www.emergence-mali.com/le\\_mali\\_en\\_bref.html](http://www.emergence-mali.com/le_mali_en_bref.html)

<http://terangaweb.com/pourquoi-lafrique-subsaharienne-est-championne-du-monde-de-lentrepreneuriat-feminin/> **Nacim KAID SLIMANE, récupéré le 20-06-2016**



## **ANNEXE A**

### **GUIDE D'ENTREVUE**

## Guide d'entrevue

### Relation entre les pratiques de gestions et la performance des femmes entrepreneures dans un environnement d'instabilité sociopolitique au Mali.

#### Partie I Profil socio démographique de l'entrepreneure et de son entreprise

Âge de l'entrepreneure	
Statut matrimonial, nombre d'enfants	
Experience antérieure	
Date de création de l'entreprise	
Statut juridique de l'entreprise	
Secteur d'activités de l'entreprise	
Nombre d'employés actuel Femmes Hommes	

#### Partie II Questions générales

1. Parlez-nous du démarrage de votre entreprise.
  - a. **Comment avez-vous fait pour créer votre entreprise ?**
2. Vos motivations.
  - a. **D'où vient l'idée du démarrage de votre entreprise ?**
  - b. **Quelles sont les raisons qui vous ont poussées à créer votre entreprise ?**
  - c. **Pourquoi avez-vous créé cette entreprise et dans ce domaine spécifique ?**
3. Quels ont été les principaux défis que vous avez rencontrés dans la création de votre entreprise ?
4. Comment les avez-vous résolus ?

#### Partie III Questions sur les pratiques de gestion

1. Comment faites-vous pour gérer votre entreprise en termes de :

**a. Planification des activités dans l'entreprise**

(Qui planifie les objectifs généraux et les politiques générales de l'entreprise ? Comment fait-il ? Comment les employés sont planifiés dans le travail ? Comment le travail est-il planifié, quelles sont les techniques de planification que vous utilisez dans l'entreprise afin de vous assurer que le travail soit bien fait ? Comment les traitements de commandes sont-ils planifiés ? etc...)

**b. L'organisation dans l'entreprise ?** (Qui organise les activités dans l'entreprise ? Comment fait-il ? Comment les activités et le travail sont organisés au sein de l'entreprise ? L'organisation est faite en collaboration avec les employés ou pas ? Quelles sont les techniques d'organisation du travail que vous utilisez pour rendre le travail facile ? Les employés sont-ils orientés vers les résultats, les objectifs spécifiques de l'entreprises ? Les attentes personnelles des employés sont-elles considérées ? Etc...)

**c. La direction des activités de l'entreprise ?** (Pouvez-vous nous informer sur l'organigramme de votre entreprise ? il y a une hiérarchie formelle ? ou non formelle ? Comment cette hiérarchisation fonctionne-t-elle ?

**d. Le contrôle** (qui assure le contrôle des activités ? comment se fait-il ? Comment vous assurer-vous de la performance de l'entreprise ? quelles sont les mécanismes mises en place pour assurer le suivi des activités en entreprise ?)

**e. Ressources humaines, gestion du personnel ?**

- **Recrutement du personnel ?** (Les personnes embauchées généralement sont-elles des connaissances ou non ?) comment faites-vous pour vous assurer d'embaucher les bonnes personnes qualifiées ? Faites-vous par exemple des tests d'aptitudes pour vous assurer des capacités de vos employés avant de les embaucher ? Faites-vous appel à une agence de recrutement ou recrutez-vous par vous-même ? etc.)

- **La rétention du personnel ?** (Pouvez-vous nous parler de tous ce que vous faites pour retenir vos employés ? Considérez-vous qu'ils sont bien payés ? Leur salaire est-il en dessous ou au-dessus du SMIC salarial au Mali ? en termes de cadeaux ? Est-ce que vous, vous impliquez souvent dans la gestion des problèmes personnels de vos employés ? Si oui comment ? etc...)

- **Les relations au travail ?** Est-ce que les employés se sentent impliqués dans la gestion de l'entreprise ? Ou sont-ils juste considérés comme des

subordonnés ? comment les employés sont suivis et contrôlés dans le travail ? Comment est le climat au travail entre les employés ? Les employés ont-ils le droit de prendre des initiatives au travail ? Comment se passe les relations de travail entre les employés et leurs supérieurs ?

**f. L'information et l'innovation dans l'entreprise.** Comment vous assurez-vous de la bonne circulation de l'information au sein de l'entreprise ? Qui s'occupe de la diffusion de l'information au sein de l'entreprise ? Comment fait-il ? Comment faites-vous pour que votre entreprise soit toujours innovante?

**g. Gestion financière ?**

- Qui assure la gestion financière de l'entreprise ?
- Comment gérez-vous le cash-flow (liquidité) dans l'entreprise ?
- La tenue de la comptabilité journalière, mensuelle ?
- Comment faites-vous pour vous assurer de la bonne gestion financière de votre entreprise ?

**h. Gestion du temps ?**

- Comment gérer-vous votre temps entre l'entreprise et votre temps personnel ?
- L'entreprise est-elle ouverte pendant combien de temps par jour ?
- Comment le temps des employés est planifié au travail ?
- Comment faites-vous pour que les commandes soit traitées à temps ?
- Qui s'occupe de la planification temporelle dans l'entreprise et comment il fait?

**i. Gestion commerciale ?**

- Qui s'occupe de la gestion commerciale dans votre entreprise ?
- Comment faites-vous pour assurer la bonne commercialisation de vos produits?
- Comment mettez-vous en place vos stratégies commerciales dans l'entreprise ? Sont-elles formelles ou informelles ?

**j. Habileté ?**

- Comment faites-vous pour vous assurer que vos employés ont les habiletés (**connaissance et savoir-faire**) qu'il faut pour travailler dans votre entreprise ?
- Comment faites-vous pour maintenir vos employés formés et performants ?

**k. Marketing ?**

- Qui s'occupe du marketing dans votre entreprise ?
- Avez-vous une structure formelle marketing dans votre entreprise ?
- Comment mettez-vous en place vos différentes stratégies marketing ?

- Comment savez-vous que vous avez atteints les résultats escomptés en termes marketing ?
- 2. Parmi toutes les pratiques de gestion citées ci-dessus, quelles sont celles qui ont le plus influencées sur la performance de votre entreprise et qui ont fait d'elle une entreprise performante ?
- 3. Qu'elles sont les retombées de la bonne gestion dans votre entreprise ?
- 4. Pouvez-vous nous dire si la bonne gestion a eu des retombées également sur :
  - a. La productivité de votre entreprise,
  - b. Le profit,
  - c. La survie,
  - d. Les ventes
  - e. La croissance,
  - f. La performance des employés,
  - g. Le bénéfice,
  - h. Le chiffre d'affaires,
  - i. Si autres citées.....

#### **Partie IV      Questions sur le leadership<sup>1</sup>**

1. Que signifie leadership pour vous ? Que devez-vous faire afin qu'on dise de vous que vous êtes une bonne leader ?

*Demander à la répondante de répondre à ces questions. Si elle argumente, ce serait bien.*

1.
  - a) La mission première d'une leader est de maintenir la stabilité de son entreprise. \_\_\_\_
  - b) La mission première d'une leader est d'instaurer le changement. \_\_\_\_
2.
  - a) La leader doit provoquer les événements. \_\_\_\_
  - b) La leader doit aller dans le sens des événements. \_\_\_\_
3.
  - a) La leader doit veiller à ce que ses subordonnés soient récompensés équitablement pour leur travail. \_\_\_\_
  - b) La leader doit veiller à ce que les aspirations personnelles de ses subordonnés soient satisfaites. \_\_\_\_

---

<sup>1</sup> Adapté de

4. a) Êtes-vous adepte du long terme : *Que pourrait-il se produire ?* \_\_\_\_  
b) Êtes-vous adepte du court terme : *Que va-t-il se produire ?* \_\_\_\_
5. a) La leader doit dépenser énormément d'énergie à gérer des objectifs distincts, mais qui s'inscrivent dans une même perspective. \_\_\_\_  
b) La leader doit dépenser énormément d'énergie à créer des espoirs, des attentes et des aspirations chez mes subordonnés. \_\_\_\_
7. a) Je suis convaincu qu'une grande part de mes activités de leadership peuvent être assimilées au travail d'un enseignant, même si cette affirmation ne doit pas être prise au pied de la lettre. \_\_\_\_  
b) Je crois qu'une bonne part de mon travail de leader consiste à jouer un rôle de *facilitatrice*. \_\_\_\_
9. a) La leader doit avoir un sens moral aussi élevé que celui de ses subordonnés. \_\_\_\_  
b) La leader doit avoir un sens moral plus élevé que celui de mes subordonnés. \_\_\_\_
10. a) Aimez-vous stimuler vos subordonnés afin qu'ils aient envie de se surpasser ? \_\_\_\_  
b) Aimez-vous récompenser vos subordonnés pour un travail bien fait ? \_\_\_\_
11. a) Le leadership devrait se fonder sur le pragmatisme. \_\_\_\_  
b) Le leadership devrait être axé sur l'inspiration. \_\_\_\_
12. a) Si une leader a le pouvoir d'influencer les autres, c'est avant tout parce qu'elle peut les amener à s'identifier à lui et à ses idées. \_\_\_\_  
b) Si une leader a le pouvoir d'influencer les autres, c'est avant tout grâce à son statut et à sa position. \_\_\_\_

### Partie III Questions sur la performance

1. Comment procédez-vous pour introduire de nouvelles technologies dans votre entreprise ?
2. Comment procédez-vous pour le développement de marché et l'introduction de nouveaux produits/services ?
3. Indiquez le degré d'importance que vous accordez **actuellement** à chacun des **objectifs personnels** suivants :

- a. *Être mon propre patron et avoir une grande autonomie dans mon travail.*
  - b. *Faire beaucoup d'argent.*
  - c. *Assurer un revenu adéquat pour faire vivre correctement ma famille.*
  - d. *Avoir une qualité de vie que je ne saurais me procurer autrement que par le fait d'avoir ma propre entreprise.*
  - e. *M'impliquer socialement dans ma communauté.*
  - f. *Voir mes enfants prendre la relève de mon entreprise.*
  - g. *Conserver le patrimoine familial accumulé grâce à mon entreprise.*
4. Depuis la création de votre entreprise, avez-vous eu des périodes particulièrement difficiles relativement à la liquidité (Cash-flow) de votre entreprise ? Dans l'affirmative, pouvez-vous nous expliquer comment vous avez géré la situation ?
  5. De façon générale, diriez-vous que votre entreprise est en croissance ?
  6. Si oui, qu'avez-vous fait ou que faites-vous pour la bonne gestion de cette croissance ? Si non, quels sont les facteurs qui empêchent l'entreprise d'être en croissance ?
  7. Pouvez-vous nous parler de la relation que vous avez avec votre ou vos banquier(s) ou bailleurs de fonds ? Est-il votre conseiller en termes de finance, en termes de gestion (opération, ressources humaines)
  8. Pouvez-vous discuter de la relation que vous avez avec votre comptable ? Est-il votre conseiller en termes de finance, en termes de gestion (opération, ressources humaines)
  9. Pouvez-vous discuter de la relation que vous avez avec vos employées et vos fournisseurs ? (Sont-ils vos conseillers?)
  10. Est-ce que l'entreprise possède du financement bancaire ?
    - a) *Si oui, pouvez-vous indiquer approximativement le pourcentage du financement total que cela représente ?*
  11. Êtes-vous propriétaire unique ou avez-vous des associés ? Si oui pouvez-vous indiquer votre pourcentage dans le patrimoine de l'entreprise?
  12. Outre l'entreprise que vous dirigez présentement, avez-vous auparavant travaillé comme employé dans une entreprise œuvrant dans le même secteur d'activités ?
  13. Outre l'entreprise que vous dirigez présentement, avez-vous auparavant été propriétaire d'autres entreprises ?

### **Partie 3 : questions sur le chiffre d'affaires approximatif**

- a) *Pouvez-vous indiquer approximativement votre chiffre d'affaires en milliers de dollars pour l'année 2014 et pour l'année 2015 ? Y a-t-il eu une progression ?*

- b) Pouvez-vous indiquer approximativement votre chiffre d'affaires en milliers de francs CFA pour l'année 2014 et pour l'année 2015 ?
14. Quel a été le nombre moyen d'employés à temps plein (35h/s) ayant travaillé pour l'entreprise en 2015 ?
15. Quel a été le nombre moyen d'employés à temps partiel ayant travaillé pour l'entreprise en 2015 et à combien d'heures ?
16. Dans quelle phase de son développement se trouve présentement l'entreprise ?
- a) *Croissance lente ;*
  - b) *Croissance rapide ;*
  - c) *Maturité ;*
  - d) *Déclin.*
17. À l'exception de vous, est-ce qu'il y a dans l'entreprise un responsable désigné pour les fonctions suivantes :
- a) *La finance*
  - b) *La comptabilité,*
  - c) *La gestion des ressources humaines,*
  - d) *Les ventes et la commercialisation*
  - e) *La production ou la prestation des services*
  - f) *La recherche et le développement*
  - g) *Les technologies de l'information ?*
18. À votre avis et en comparaison avec vos concurrents ou avec des entreprises que vous considérez comparables à la vôtre, comment évaluez-vous la situation de votre entreprise quant aux informations suivantes :
- a) *Niveau moyen de rentabilité depuis deux ans,*
  - b) *Croissance moyenne des ventes depuis deux ans,*
  - c) *Rétention du personnel,*
  - d) *Niveau d'implication communautaire*
  - e) *Bilan énergétique et écologique.*
19. Dans la gestion de votre entreprise, optez-vous pour une approche d'équipe, incluant la participation des employés, de vos banquiers et de votre comptable ? Si oui, pourquoi?

#### **Partie 4 : questions sur la performance**

20. Pouvez-vous nous indiquer le degré d'importance que vous accordez actuellement à chacune des performances suivantes :
- a. *Maximiser le bénéfice,*



- b. Maximiser le chiffre d'affaire,*
- c. Maximiser la productivité,*
- d. Maximiser le profit,*
- e. Maximiser la croissance,*
- f. Créer des emplois dans ma communauté,*
- g. M'investir dans ma communauté,*
- h. Pérenniser mon entreprise,*
- i. Offrir un meilleur environnement de travail à mes employés, apporté la cohésion,*

21. Que doit faire une leader comme vous pour être performante?

22. Avez-vous des tactiques particulières qui vous distinguent des autres concurrents ou entrepreneurs, hommes ou femmes ?

#### **Partie 5 : La crise, l'environnement social**

- 23. Qu'elle a été l'impact de la crise malienne sur la gestion de votre entreprise ?
- 24. Qu'avez-vous fait pour mieux gérer votre entreprise avec la crise malienne ?
- 25. Qu'elles sont les avantages et inconvénients de la culture malienne sur votre entreprise et sa gestion ?
- 26. Pensez-vous que les décisions politiques peuvent jouer un rôle dans la gestion de votre entreprise ? Si oui lesquelles ?

**ANNEXE B****LETTRE D'INFORMATION**



## LETTRE D'INFORMATION

---

### **RELATION ENTRE LES PRATIQUES DE GESTIONS ET LA PERFORMANCE DES FEMMES ENTREPRENEURES DANS UN ENVIRONNEMENT D'INSTABILITÉ SOCIO-POLITIQUE AU MALI.**

**Étudiante :** Aichatou Margueritte Diarra

**Département :** Marketing et système d'information

**Programme d'études :** Maîtrise en Administration des Affaires (MBA) 3665

**Directeur de recherche :** Théophile Serge Nomo

**Département :** Finance économique

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre les relations entre les pratiques de gestion et la performance dans un environnement d'instabilité sociopolitique, serait grandement appréciée.

#### **Objectifs**

Les objectifs de ce projet de recherche sont de comprendre beaucoup plus en profondeur comment les femmes entrepreneures maliennes à succès gèrent leurs entreprises et dans quelle mesure les différentes pratiques de gestions impacteraient la performance. Par la même occasion, nous tenterons de

comprendre l'effet de la crise sociopolitique et sécuritaire sur la gestion et la performance de ces différentes entreprises.

Le but de cette lettre d'information est de vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche de sorte que vous puissiez prendre une décision éclairée à ce sujet. Prenez donc le temps de la lire attentivement et n'hésitez pas à poser toute question que vous jugerez utiles.

### **Tâche**

Votre participation à ce projet de recherche consiste à répondre au questionnaire d'enquête qui pourrait vous prendre une durée de 40 minutes.

### **Risques, inconvénients, inconforts**

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré au projet, soit environ 40 minutes, demeure le seul inconvénient.

### **Bénéfices**

-La contribution à l'avancement des connaissances au sujet de l'entrepreneuriat féminin malien sont les seuls bénéfices directs prévus à votre participation.

-Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter en toute confidentialité sur les différentes pratiques de gestion que vous employez dans votre entreprise. Ainsi, vous pourriez les améliorer par la suite.

-Cependant, nous n'accordons aucune compensation d'ordre pécuniaire.

### **Confidentialité**

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Votre confidentialité sera assurée en ce sens que, nous donnerons des noms fictifs à nos participantes. De plus, les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme de mémoire et d'article de revue ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront conservées sous clé. Les seules personnes qui y auront accès seront les chercheurs impliqués dans l'étude. Toutes ces personnes ont signé un engagement à la confidentialité. Six mois après la cueillette des données, elles seront détruites après analyse à l'aide d'une déchiqueteuse et ne seront pas utilisées à d'autres fins que celles décrites dans le présent document.

### **Participation volontaire**

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non, de refuser de répondre à certaines questions ou de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

- Le fait de participer ou non n'affectera en aucun cas votre entreprise.
- Le chercheur se réserve aussi la possibilité de retirer un participant en lui fournissant des explications sur cette décision.

### **Remerciement**

Votre collaboration est précieuse. Nous l'apprécions et vous en remercions.

**Responsable de la recherche**

Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Aichatou Margueritte Diarra avec ce adresse mail : **Aichatou.Margueritte.Diarra@uqtr.ca**

**Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche**

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro [no de certificat] a été émis le [date d'émission].

Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.

**ANNEXE C**

**FORMULAIRE DE CONSENTEMENT**



## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

---

### Engagement de la chercheuse ou du chercheur

Moi, **Aichatou Margueritte Diarra** m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

### Consentement du participant

Je, \_\_\_\_\_[nom du participant]\_\_\_\_\_, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet portant sur la «**relation entre les pratiques de gestions et la performance des femmes entrepreneures dans un environnement d'instabilité sociopolitique. Le cas du Mali**». J'ai bien saisi les conditions, les risques et les bienfaits éventuels de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

**J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche**



Participant:	Chercheur : Aichatou Margueritte Diarra
Signature :	Signature :
Nom :	Nom : Diarra
Date :	Date : 01/11/2017

*Un résumé des résultats sera envoyé aux participants qui le souhaitent. Ce résumé ne sera cependant pas disponible avant le **2 Janvier 2017** Indiquez l'adresse postale ou électronique à laquelle vous souhaitez que ce résumé vous parvienne :*

*Adresse :*

*Si cette adresse venait à changer, il vous faudra en informer le chercheur.*